
BACHELORARBEIT

Robin Ricardo Rabuffetti

**Entwicklung innovativer Hotelkonzepte für Familien im Wintertourismus am Fallbeispiel des
Leading Family Hotel & Resort Dachsteinkönig in
Gosau, Österreich**

2017

BACHELORARBEIT

Entwicklung innovativer Hotelkonzepte für Familien im Wintertourismus am Fallbeispiel des Leading Family Hotel & Resort Dachsteinkönig in Gosau, Österreich

Autor:

Robin Ricardo Rabuffetti

Studiengang:

Business Management

Seminargruppe:

BM14wT5

Erstprüfer:

Prof. Herbert E. Graus

Zweitprüferin:

Constanze Hundt B.Eng. / M.A.

Einreichung:

Mittweida, 24.06.2017

Development of innovative hotel concepts for families in winter tourism at the example of the Leading Family Hotel & Resort Dachsteinkönig in Gosau, Austria

author:

Robin Ricardo Rabuffetti

course of studies:

Business Management

seminar group:

BM14wT5

first examiner:

Prof. Herbert E. Graus

second examiner:

Constanze Hundt B.Eng. / M.A.

submission:

Mittweida, 06-24-2017

Bibliografische Angaben

Rabuffetti, Robin Ricardo:

Entwicklung innovativer Hotelkonzepte für Familien im Wintertourismus am Fallbeispiel des Leading Family Hotel & Resort Dachsteinkönig in Gosau, Österreich.

Development of innovative hotel concepts for families in winter tourism at the example of the Leading Family Hotel & Resort Dachsteinkönig in Gosau, Austria.

60 Seiten, Hochschule Mittweida, University of Applied Sciences,
Fakultät Medien, Bachelorarbeit, 2017

Abstract

Die vorliegende Bachelorarbeit befasst sich mit den Auswirkungen des Klimawandels auf Hotels in alpinen Destinationen. Zunächst werden aktuelle Entwicklungen unter Einbezug des Nachfrageverhaltens und der Veränderung der Hotelangebote beleuchtet. Im Anschluss werden Trends und die allgemeinen Rahmenbedingungen der Alpen thematisiert. Des Weiteren wird eine Analyse der Zielgruppe Familie dargestellt sowie ein Praxisbeispiel eines alpinen, österreichischen Luxushotels herangezogen. Ziel dieser Arbeit ist es, Handlungsempfehlungen für das Familienhotel auszusprechen und zu prüfen, ob innovative Hotelkonzepte die negativen Rahmenbedingungen der Alpen kompensieren können. Darüber hinaus wird geprüft, ob die Nachhaltigkeit des Wintertourismus durch die innovativen Hotelkonzepte positiv beeinflusst werden kann.

Inhaltsverzeichnis

Inhaltsverzeichnis	VII
Abkürzungsverzeichnis	IX
Abbildungsverzeichnis	X
1 Einleitung	1
1.1 Aufgabenstellung und Zielsetzung.....	1
1.2 Aufbau der Arbeit.....	2
2 Grundlagen und aktuelle Entwicklungen.....	4
2.1 Definitionen und Begriffserklärungen.....	4
2.1.1 Dienstleistungsinnovationen im Tourismus.....	4
2.1.2 Hotelkonzept.....	6
2.1.3 Wintertourismus.....	7
2.2 Aktuelle Entwicklungen in der Hotellerie.....	8
2.2.1 Nachfrageverhalten.....	8
2.2.2 Hotelangebote.....	11
2.2.3 Trends im Wintertourismus.....	13
2.3 Allgemeine Rahmenbedingungen der Alpen.....	16
2.3.1 Klimawandel.....	17
2.3.2 Massentourismus.....	20
2.3.3 Wirtschaftliche Problemstellung von Hotels.....	23
3 Die Zielgruppe Familien mit Kindern.....	24
3.1 Begriffsdefinition.....	24
3.2 Anforderungen der Zielgruppe.....	25
3.3 Zielgruppenkommunikation.....	27
3.3.1 Kommunikationsinstrumente.....	30
3.3.2 Kommunikationskanäle.....	32
4 Fallbeispiel "Leading Family Hotel & Resort Dachsteinkönig".....	35
4.1 Das "Leading Family Hotel & Resort Dachsteinkönig".....	35
4.2 Das Geschäftsmodell.....	37
4.4 Angebote des Hotels.....	39
4.4 SWOT-Analyse.....	41

5	Handlungsempfehlungen.....	44
5.1	Strategien.....	44
5.2	Maßnahmen.....	46
5.3	Alternative Angebote.....	48
5.4	Technologische Angebote.....	51
5.5	Nachhaltigkeit.....	52
5.6	Kompensation durch Sommertourismus.....	56
6	Fazit.....	58
	Literaturverzeichnis	XI
	Anlagen	XXI
	Eigenständigkeitserklärung	XXVI

Abkürzungsverzeichnis

AR	Augmented Reality
BMWF	Bundesministerium für Wirtschaft und Forschung Österreich
BMLFUW	Bundesministerium für Land- und Forstwirtschaft, Umwelt und Wasserwirtschaft
CIPRA	Commission Internationale pour la Protection des Alpes
DSK	Deutsche Sporthochschule Köln
NGO	Non Governmental Organization
OGM	Österreichische Gesellschaft für Marketing
ÖHTB	Österreichische Hotel- und Tourismusbank
ÖPNV	Öffentlicher Personennahverkehr
PR	Public Relations
Spa	Wellness Einrichtung
T-MONA	Tourismus Monitor Austria
TO	Tourismusorganisation
USP	Unique Selling Proposition
VR	Virtual Reality

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Aufbau der Arbeit	2
Abbildung 2: Herausforderungen für die Tourismusindustrie.....	5
Abbildung 3: Umsätze im Tourismus in Österreich von 2006 bis 2016.....	8
Abbildung 4: Top-10-Aktivitäten der Winterurlaubsgäste.....	10
Abbildung 5: Wertschöpfungskette des alpinen Tourismus.....	11
Abbildung 6: Trends des Wintertourismus.....	15
Abbildung 7: Änderung des Reiseverhaltens bei schneearmen Wintern.....	19
Abbildung 8: Veränderungsprozess der Alpen.....	22
Abbildung 9: Zielgruppenkommunikation mit Familien.....	28
Abbildung 10: Kommunikationsinstrumente.....	32
Abbildung 11: Angebote des "Dachsteinkönigs".....	39
Abbildung 12: SWOT-Analyse.....	41
Abbildung 13: Strategien für Aufrechterhaltung des alpinen Tourismus.....	45
Abbildung 14: Österreichisches Umweltzeichen.....	52
Abbildung 15: CO ₂ -Äquivalente in kg pro Reise und Person.....	54
Abbildung 16: Konkrete Nachhaltigkeitsbeispiele.....	55

1 Einleitung

„Familien befinden sich derzeit im Wandel“ (Maihofer et al. 2001, 7). Bereits im Jahr 2001 wurde verdeutlicht, dass Familienstrukturen einem Veränderungsprozess zu Grunde liegen. Rückläufige Geburtenzahlen, immer höher werdende Scheidungsquoten und Altersverzögerungen bei der ersten Geburt haben starke Auswirkungen auf das Reiseverhalten von Familien (vgl. Baierl/Kaindl 2011). Touristische Angebote müssen auch aufgrund der sich ständig verändernden Wünsche der Zielgruppe individuell auf die Anforderungen bzw. das Reiseverhalten von Familien zugeschnitten werden.

Im Bezug auf den Wintertourismus wird das Reiseverhalten zudem durch die globale Klimaerwärmung maßgeblich beeinflusst. Durch die steigenden Temperaturen, verkürzte Schneetage und dem Abschmelzen von Gletschern geht der natürliche, kulinarische Charme der Alpen verloren. Dienstleistungsunternehmen in alpinen Destinationen müssen sich den veränderten Anforderungen und Wünschen der Zielgruppe Familie anpassen und mit Hilfe von innovativen Konzepten die negativen Rahmenbedingungen der Alpen ausgleichen.

1.1 Aufgabenstellung und Zielsetzung

Die vorliegende Arbeit bezieht das Fallbeispiel eines familienorientiertes Luxus-Hotels in den österreichischen Alpen ein. Der wissenschaftliche Teil der Bachelorarbeit besteht darin, dem Hotel Handlungsempfehlungen für die Zukunft vorzuschlagen, damit es weiterhin trotz wandelnder Einflussfaktoren erfolgreich am Markt wirtschaften kann. Der Fokus der zu untersuchenden Destination liegt auf dem österreichischen Alpenraum, der vorwiegend von deutschen Gästen aufgesucht wird.

Hieraus leitet sich die Forschungsfrage ab, ob innovative Hotelkonzepte die negativen Rahmenbedingungen der veränderten Wetterbedingungen in den Alpen kompensieren können und ggf. durch sie der nachhaltige Wintertourismus gefördert werden kann. Die von höchster Wichtigkeit alpinen Rahmenbedingungen für das zu analysierende Hotel werden im Lauf der Arbeit dargestellt, um mit ihrer Hilfe Handlungsempfehlungen für das Hotel zu erörtern.

Ziel dieser Arbeit ist es, das „Leading Family Hotel & Resort Dachsteinkönig“ im österreichischen Gosau in Bezug auf die globale Veränderung mit Hilfe von Angebotsvorschlägen zu managen, um im Wettbewerb profitieren zu können. Der zu

bewältigende Handlungsbedarf soll dadurch besser abgeschätzt werden, um nachhaltige Anpassungsstrategien bzw. Verminderungsstrategien zu finden.

1.2 Aufbau der Arbeit

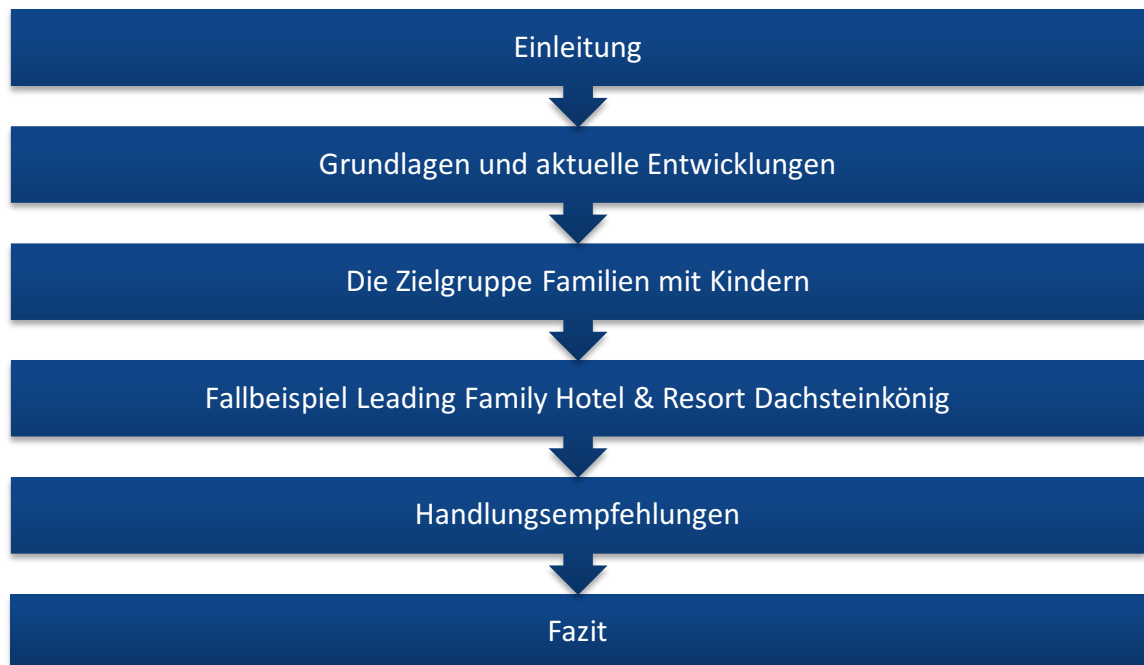


Abbildung 1: Aufbau der Arbeit (Quelle: eigene Darstellung 2017)

Im Rahmen dieser Bachelorarbeit werden zunächst wichtige Begriffe definiert, um anschließend auf die aktuellen Entwicklungen in der Hotellerie einzugehen. Dabei wird die Veränderung des Nachfrageverhaltens der letzten Jahre von Hotelgästen erforscht und die unterschiedlichen Reisemotive der Touristinnen und Touristen herausgefiltert. Aufgrund des veränderten Nachfrageverhaltens seitens der Gäste müssen Hotels durch ihre Angebote den Anforderungen nachgehen. Die aktuellen Hotelangebote werden im nächsten Punkt beschrieben. Eine wichtige Rolle spielen dabei auch Trends des Wintertourismus, da die meisten Gäste die Alpen nicht wegen der Hotels bereisen, sondern viel mehr wegen der dort ermöglichten Freizeitaktivitäten. Danach wird auf die allgemeinen Rahmenbedingungen der Alpen eingegangen, d.h. Ursachen und Auswirkungen des Klimawandels auf die Berge werden dargestellt. Außerdem wird das Phänomen des Massentourismus erklärt, der, wie sich noch herausstellen wird, als Fluch und Segen zugleich für alpine Dienstleisterinnen und Dienstleister gesehen werden kann. Der darauffolgende Punkt bezieht sich auf die umfangreiche Untersuchung der Zielgruppe Familien mit Kindern. Zunächst werden einzelne und verschiedene Typen innerhalb der

Zielgruppe abgegrenzt und anschließend auf die speziellen Anforderungen eingegangen. Die effektive Kommunikation mit der Zielgruppe wird unter Berücksichtigung der verschiedenen Kommunikationsinstrumente und –kanäle erforscht. Darauf folgt die Analyse des auf Familien spezialisierten Luxus-Hotels „Leading Family Hotel & Resort Dachsteinkönig“. Das Hotel wird zunächst beschrieben und auf das Geschäftsmodell bzw. auf die Unternehmensphilosophie eingegangen. Anschließend folgt eine Analyse der Stärken, Schwächen, Chancen und Risiken. Der wichtigste Teil, die Handlungsempfehlungen für ein weiteres erfolgreiches Bestehen am Markt, findet sich im nächsten Punkt wieder. Strategien, Maßnahmen und alternative Angebote werden unter Berücksichtigung aller relevanten Faktoren der Alpen dargestellt. Zum Schluss werden die Erkenntnisse der Arbeit in einem kurzen Fazit zusammengefasst.

2 Grundlagen und aktuelle Entwicklungen

2.1 Definitionen und Begriffserklärungen

2.1.1 Dienstleistungsinnovationen im Tourismus

Die Hotellerie ist ein klassisches Beispiel für die Dienstleistungsbranche. In der Hotelbranche tragen hauptsächlich Innovationen zum Erfolg bei.

Der Wirtschaftsinformatiker Prof. Dr. Jens Pöppelbuß versteht unter Dienstleistungsinnovation „einen Prozess, bei dem neuartige Ideen und Technologien zur Entwicklung verbesserter oder neuer Dienstleistungsangebote genutzt werden“ (Pöppelbuß 2016).

Beschränkt man also den Innovationsbegriff auf Dienstleistungen, kann es sich um Produktinnovationen, Prozessinnovationen und Sozialinnovationen handeln. Als Produktinnovationen werden qualitative und neuartige Dienstleistungen verstanden, als Prozessinnovationen Veränderungen im Erstellungsprozess bei Dienstleistungen und als Sozialinnovationen Veränderungen im Humanbereich in Bezug auf die Erstellung von Dienstleistungen (vgl. Cupok 2004, 42).

Anders gesagt stärken Produktinnovationen die Überlebens- und Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens, Prozessinnovationen steigern die Produktivität und Sozialinnovationen erhöhen die Attraktivität von Arbeitsplätzen. Innovationen gelten als wirtschaftlicher Wachstumsmotor und sollten als unternehmerisches Erfolgspotential genutzt werden. Für die meisten Dienstleistungsunternehmen sind Innovationen wesentlicher Bestandteil der Unternehmensstrategie. In der Dienstleistungsbranche gilt es, dass Unternehmen ihre Kunden mit Innovationen begeistern, um sie als Stammkunden behalten zu können. Gesellschaftliche Veränderungen und der daraus resultierende Wertewandel haben höchste Priorität bei der Entwicklung innovativer Angebote (vgl. Zehrer/Muskat 2016, 34).

Bezogen auf den Tourismus werden die Dienstleistungsinnovationen von verschiedenen Rahmenbedingungen beeinflusst. Die Tourismusindustrie kann als positives Beispiel genannt werden, da sie sich als relativ widerstandsfähig in den vergangenen, wirtschaftlich schwierigen Jahren erwiesen hat. Die beeinflussenden Rahmenbedingungen bringen

zudem neue Herausforderungen mit sich, auf die beim Innovationsprozess geachtet werden muss. Die Rahmenbedingungen bzw. Herausforderungen mit Beispielen werden in der folgenden Tabelle (Abb.1) dargestellt.

Globalisierung	<ul style="list-style-type: none"> - Internationale, günstige Transportmöglichkeiten - Neue Destinationen - Internationaler Wettbewerb - Angleichung touristischer Zielgebiete
Neue Technologien	<ul style="list-style-type: none"> - Veränderung touristischer Produkte - Veränderung Vertrieb
Gesellschaftliche Veränderungen	<ul style="list-style-type: none"> - Demografischer Wandel - Änderung von Lebensstilen
Touristischer Mentalitätswechsel	<ul style="list-style-type: none"> - Präferenzänderungen der Kunden - Höhere Ansprüche des Gastes - Paradoxe Wünsche und Verhaltensweisen - Anpassungsdruck aufgrund eines vermehrt umweltverträglichen Tourismus
Marktsättigung	<ul style="list-style-type: none"> - In fast allen Teilbereichen - Gewinnmargen sinken - Wachstum stößt an ökologische und psychologische Grenzen

Abbildung 1: Herausforderungen für die Tourismusindustrie (Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Zehrer/Muskat 2016, 35)

Dienstleistungsinnovationen sind ein nicht wegzudenkender Teil für Hotels. Um Innovationen in allen Bereichen erfolgreich umsetzen zu können, ist die Beachtung der sich ständig ändernden Rahmenbedingungen eine unabdingbare Voraussetzung.

2.1.2 Hotelkonzept

In der Literatur wird vergeblich nach einer einheitlichen Definition von Hotelkonzepten gesucht. Fakt ist, dass ein von der Situation abhängiges korrekt gewähltes Hotelkonzept für den Erfolg der Hotelentwicklung unumgänglich ist. Neben dem Konzept genießen außerdem der Standort und Betreiber höchste Priorität. Das perfekte Zusammenspiel der drei Faktoren Standort, Konzept und Betreiber sind letztendlich ausschlaggebend und der Schlüssel zum Erfolg (vgl. Burkhart 2015).

Der Inhalt eines Hotelkonzepts sollte über folgende Punkte präzise Auskunft geben.

- Wirtschaftlicher Betriebstyp (z.B. Garni, Spa-Resort, Business Hotel, Design Hotel etc.)
- Zimmeranzahl und Struktur
- Hotelklassifizierung
- Hotelbrand (z.B. Franchise, Kooperation etc.)
- Management Typ (z.B. Managementvertrag, Pacht, eigenständiges Management etc.)
- Designrichtlinien
- Zielgerichtete Marktsegmentierung

Die inhaltliche und thematische Ausrichtung des Hotels sind Kernpunkte, die in einem Hotelkonzept definiert sein müssen (vgl. Hotelkonzept 2017).

Die traditionell eher konservative Ausrichtung von Hotels wurde über Jahre von der individuellen Kundenansprache abgelöst, da somit die Nähe zum Gast generiert wird. Der Gedanke, dass innovative Hotelkonzepte stets mit einem hohen finanziellen Aufwand verbunden sind, ist unbegründet. Dem Gast sollte hauptsächlich gezeigt werden, dass das Hotel einen Veränderungsprozess anstrebt. Neue Wandanstriche, Fensterdekorationen, Sitzgruppen etc. sind günstige Alternativen, die vom Gast bereits als Veränderung wahrgenommen werden können (vgl. Karch 2014).

2.1.3 Wintertourismus

Der Verfasser des Textes bezieht sich in der vorliegenden Arbeit hauptsächlich auf den Wintertourismus in den Alpen, speziell in Österreich. Allgemein gesagt versteht man unter Wintertourismus eine Form des Tourismus, der zeitlich auf die Wintersaison und räumlich auf Gebirge oder Hügel mit Schneefall eingegrenzt ist (vgl. Wintertourismus 2017).

Viele Menschen verbinden Wintertourismus ausschließlich mit Ski-, bzw. Snowboardurlaub. Der alpine Skilauf macht ca. 80 % des Wintertourismus aus, jedoch gibt es noch zahlreiche andere Aktivitäten, die von den Reisebüros, Tour Operators und Skiorten angeboten werden. Dabei werden zunächst klassische und „andere“ Aktivitäten unterschieden. Unter die klassischen Aktivitäten fallen Sportarten wie Ski-, Snowboard fahren, Eislaufen, Rodeln, Langlaufen, aber auch Schneeschuhwandern oder Wellness Urlaube in den Bergen. Zu den „anderen“ Aktivitäten zählen z.B. Skijöring, ein extremer Wintersport, der Skilaufen und Pferderennen vereint. Ebenso fallen Eisfischen, Eisklettern und Schlittenhundetouren etc. in die Rubrik „andere“ Aktivitäten.

Um zu verdeutlichen, wie wichtig der Wintertourismus für Österreich ist, werden in einer Tabelle die Umsatzzahlen, die durch den Wintertourismus generiert werden, dargestellt. Die folgende Tabelle (Abb.3) zeigt die Entwicklung des Umsatzes von 2006 bis 2016, der in Österreich durch den Tourismus generiert wird.

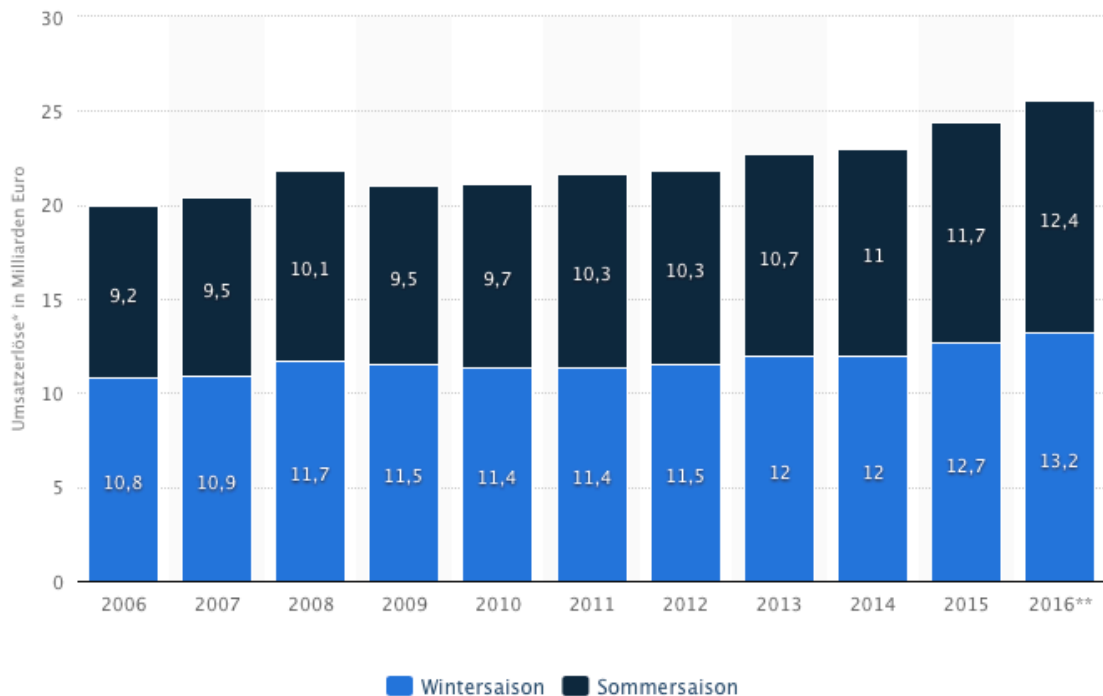


Abbildung 3: Umsätze im Tourismus in Österreich von 2006 bis 2016 nach Sommer- und Wintersaison in Milliarden Euro (Quelle: Statista 2017)

Die Tabelle verdeutlicht die Entwicklung des Umsatzes anhand der Sommer- und Wintersaison. Für die vorliegende Arbeit ist hauptsächlich die Wintersaison relevant. Die Statistik zeigt zwei sehr wichtige Aspekte über den Wintertourismus in Österreich auf. Zum einen wird verdeutlicht, dass das Land jedes Jahr mehr Umsätze durch den Wintertourismus generiert und zum anderen, dass die Umsätze seit 10 Jahren stetig gestiegen sind. Im Jahr 2016 lag dieser Betrag in Österreich bereits bei über 13 Mrd. Euro Umsatz, allein durch den Wintertourismus.

2.2 Aktuelle Entwicklungen in der Hotellerie

2.2.1 Nachfrageverhalten

Das Nachfrageverhalten der Kundinnen und Kunden hat sich in den vergangenen Jahren stetig verändert, sowohl Hotels betreffend als auch den kompletten Tourismus.

Bereits 1996 lieferte Kaspar eine Definition über das Nachfrageverhalten im Tourismus, die, nach der Meinung des Verfassers des Textes, heute noch zutreffend ist.

„Die touristische Nachfrage stellt die Bereitschaft der Touristen dar, verschiedene bestimmte Mengen touristischer Güter zu verschiedenen bestimmten Geldmengen einzutauschen, d.h. zu erwerben“ (Kasper 1996, 121).

Das Nachfrageverhalten der Touristinnen und Touristen lässt sich zeitlich gesehen grob in vier Phasen unterteilen. Die Periode von 1950 bis 1975 war die typische Zeit, in der die Urlaubsreise darin bestand, mit dem Auto nach Italien zu fahren. Der Fokus lag hier nicht auf teuren Hotels, sondern eher auf dem Einfachen, z.B. das Aufsuchen von Campingplätzen oder günstigen Pensionen, etc. Dennoch wurden zu dieser Zeit die ersten Pauschalreisen, die von Neckermann ins Leben gerufen wurden, auf dem deutschen und österreichischen Markt angeboten. Die Periode 1975 bis 1985 kann als zweite Phase bezeichnet werden und löste durch Kreativität, Kaufen und Konsum, etc. die bislang gängigen Werte der Reisenden wie Familie, Einfachheit, etc. ab. Fernreisen wurden immer beliebter und luxuriöse und teure Hotels ferner Destinationen wurden nicht gescheut. In der dritten Phase, von 1985 bis 1995, änderte sich das Nachfrageverhalten wieder. Gäste legten nun Wert auf Spaß, Spontaneität und Entspannung. Grob gesagt stand Individualität im Vordergrund. Da die Kundinnen und Kunden selbst ihre Reise gestalten wollten, mussten Hotels und Reiseveranstalter ihre Angebote optimieren und mit Hilfe von Bausteinreisen den Wünschen der Gäste gerecht werden. In der letzten Phase, die seit 1995 bis heute anhält, liegt die Priorität auf Abwechslung, Action und Ambiente (vgl. Hinrichsen 2016, 12).

Vergleicht man das allgemeine ökonomische Nachfrageverhalten mit dem touristischen, kommt ein großer Unterschied zur Geltung. Der Einfluss des Preises auf die letztendliche Kaufentscheidung bzw. Buchungsabschluss ist im Tourismus deutlich geringer. Entscheidend sind hier andere Faktoren wie z.B. Image der Destination, Urlaubsart, Umweltbedingungen und interpersonelle Einflüsse (vgl. Freyer 2011, 67).

Gerade im Wintertourismus sind die Winteraktivitäten, die Gäste beanspruchen möchten, für die Hotels und Hoteliers von größter Bedeutung. Der Tourismus Monitor Austria (T-MONA) ist ein Gästebefragungsprojekt, das von den neun Landestourismusorganisationen und der österreichischen Werbung entwickelt worden ist (vgl. T-MONA 2016). Eine Gästebefragung zu bestimmten Themen wird in Zwei-Jahres-Schritten durchgeführt. 2008/09 wurde eine Befragung über die Aktivitäten der Winterurlaubsgäste durchgeführt. Die folgende Abbildung (Abb.4) zeigt die Top-10 Aktivitäten der Übernachtungsgäste.

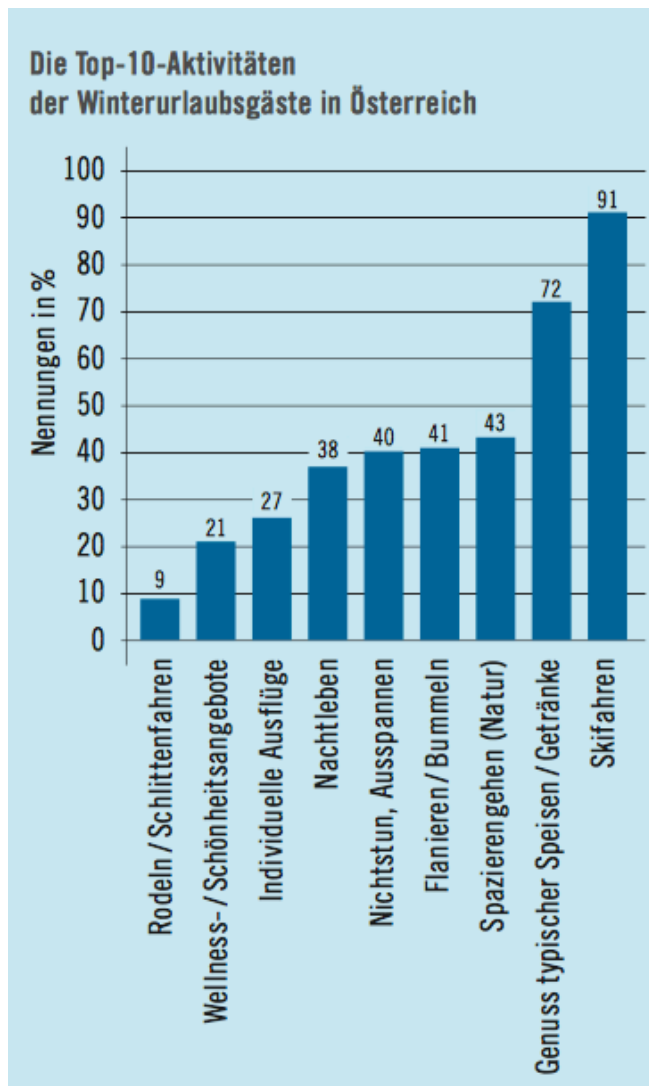


Abbildung 4: Top-10-Aktivitäten der Winterurlaubsgäste (Quelle: T-Mona 2009)

Zwar erfolgte die Datenerhebung vor knapp zehn Jahren, jedoch verdeutlicht die Statistik, dass die Priorität der Winterurlaubsgäste auf dem Skifahren liegt. In der Tabelle der Top-10 Aktivitäten finden sich außerdem klassische Buchungsgründe wie Natur genießen, Flanieren gehen, Wellness-Urlaub, Nachtleben erforschen, etc. wieder.

Bei Hotelbuchungen spielt der Preis zweifellos eine Rolle, neben ihm gibt es aber eine Vielzahl anderer Einflussfaktoren, die für die Buchung ausschlaggebend sind. Individualität ist seit 20 Jahren einer der größten Faktoren. Für Gäste ist es heute nicht mehr wegzudenken, keine auf sie persönlich abgestimmte Reise anzutreten. Anfang der 2000er Jahre begann der Übergang zu Zielgruppen spezifischen Produkten, die heute insbesondere im Tourismus nicht mehr wegzudenken sind.

2.2.2 Hotelangebote

Um auf die Angebote der Hotels besser eingehen zu können, empfiehlt sich zunächst das Betrachten der Wertschöpfungskette im Alpinen Tourismus (Abb. 5). Durch die Betrachtung werden alle Punkte verdeutlicht, die von Hotels beachten werden müssen, um die komplette Reise auf den Gast abstimmen zu können, um ihm diese letztendlich so angenehm wie möglich zu präsentieren.

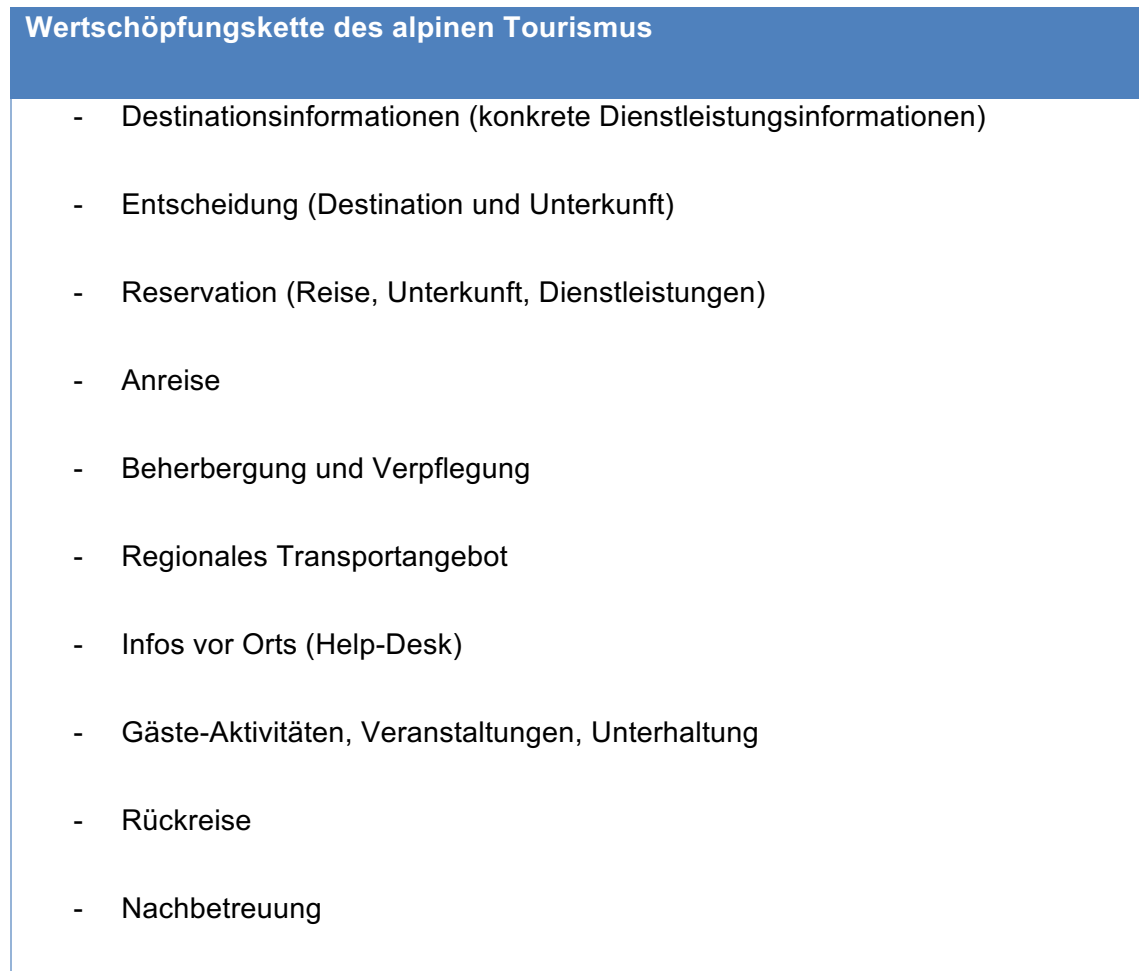


Abbildung 5: Wertschöpfungskette des alpinen Tourismus (Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Ennemoser 2009, 8)

Vor Antritt einer Reise will der Gast sich grundsätzlich informieren. D.h. er grenzt mit Hilfe von Medienbeiträgen, Prospekten, etc. seine Zieldestinationen ein und erkundigt sich über konkrete Dienstleistungsinformationen hauptsächlich via Internet. Eine ansprechende mediale Präsenz der Hotels und ihrer Angebote ist hier bereits ausschlaggebend und von höchster Wichtigkeit. Anhand der gewonnenen Informationen der Gäste folgt nun die Entscheidung bezüglich der Destination und des Hotels. Nach dem Treffen einer

Entscheidung wird die Reise, inklusive Hotel, reserviert. Die meisten Destinationsdienstleistungen wie Wellness Packages, Veranstaltungen, etc. die von den Hotels und Reiseveranstaltern angeboten werden, werden ebenfalls vor Antritt der Reise gebucht. Der bedeutsamste Zeitraum für die Hotels ist die Präsenzphase der Gäste vor Ort. Schon zum Zeitpunkt der Anreise wird von Hotels erwartet, dass sie beispielsweise Shuttle Services anbieten, sofern die Gäste nicht mit eigenen Verkehrsmitteln anreisen. Die traditionellen Aspekte der Wertschöpfungskette umfassen die Beherbergung, z.B. Einzel-, Doppel- oder Familienzimmer und die Verpflegung, z.B. Halb- oder Vollpension. Die Angebote der Hotels sind ausschlaggebend für das Buchungsverhalten der Gäste bezüglich Beherbergung und Verpflegung. Speziell relevant für den alpinen Tourismus ist das Bereitstellen von regionalem Transport. Kooperationen mit Skiliften, Bergbahnen und Busunternehmen müssen von Hotels getroffen werden, damit sie Dienste dieser Leistungsträger vor Ort anbieten können. Die Inanspruchnahme von Informationen vor Ort über Wochenprogramme, Sportangebote und regionalen Veranstaltungen wird von den Gästen erwartet, damit sie ihre Aktivitäten während der Reise genau planen können. Veranstaltungen und Unterhaltungsprogramme vor Ort sind für Hotels nicht mehr wegzudenken. Nach der Rückreise, die wieder das Bereitstellen von einem Shuttle-Service mit sich bringt, ist die Nachbetreuung der Kundinnen und Kunden essenziell. Dankeschreibungen in Form von E-Mails, neue Angebote oder kleine Give-Aways sollen bei den Kundinnen und Kunden auch Monate nach Beendigung der Reise das Interesse wecken, einen erneuten Winterurlaub in der Destination und vor allem im selben Hotel durchzuführen.

Ein Hotelangebot besteht aus einer Vielzahl von Einzelleistungen. Übergeordnet lassen sich drei Leistungen heraus filtern. Die Beherbergungsleistung, die Bewirtungsleistung und die Nebenleistung. Unter Beherbergungsleistung wird das Bereitstellen von Zimmern und Räumen verstanden. Die Reinigung der Zimmer durch personellen Service fällt ebenfalls in den Bereich der Beherbergungsleistung. Bewirtungs- und Verpflegungsleistungen beinhalten das Anbieten von Speisen- und Getränken, sowie den Service, der für die dafür vorgesehenen Räumlichkeiten aufgewendet werden muss. Das gesamte Hotelangebot wird von den hotelspezifischen Nebenleistungen abgerundet. Sie umfassen im alpinen Raum beispielsweise das Angebot einer Sauna, eines Schwimmbads oder Kinderbetreuung (vgl. Hänssler 2011, 79). Die Diversifikation von Nebenleistungen zeichnen Hotels aus und können somit einen Wettbewerbsvorteil gegenüber der Konkurrenz erzeugen. Das komplett selbstständige Anbieten solcher Nebenleistungen ist für die meisten Hotels jedoch unmöglich. Deswegen müssen sie mit Organisationen der

befindlichen Destination zusammenarbeiten, um eine möglichst große Angebotsbreite schaffen zu können.

Die Angebote der Hotels ändern sich ständig, da sie sehr stark von Trends und Innovationen abhängig sind. „Kein Dienstleistungsanbieter kann fortwährend auf Innovationsmanagement verzichten“ (Zehrer/Muskat 2016, 29). Ziel einer innovativen Dienstleistung ist das richtige Wahrnehmen der Kundin, bzw. des Kunden. Diese können letztendlich entscheiden, ob sie Produkte oder Dienstleistungen als neuartig empfinden.

2.2.3 Trends im Wintertourismus

Die Rahmenbedingungen der Alpen haben ebenso Auswirkungen auf das Reise- und Buchungsverhalten der Gäste wie die Werte und Einstellungen der Gäste. Ein weiterer wichtiger Punkt, der Einfluss auf das Verhalten der potentiellen Kundin bzw. des potentiellen Kunden nimmt, sind Trends. Die größten Trends sind zum einen die bereits angesprochene Individualisierung, die immer kürzer werdende Reisedauer, die wachsenden Ansprüche der Gäste und das kurzfristige Buchungsverhalten (vgl. BMLFUW 2006, 53).

Die kürzer werdende Reisedauer sorgte bereits von 1996-2006 für Aufsehen. In dieser Periode sank die durchschnittliche Aufenthaltsdauer von 4,92 auf 4,28 Tage. Der Trend bewährte sich und führte 2016 zu einer Aufenthaltsdauer von nur noch 3,9 Tagen im Durchschnitt (vgl. Aufenthaltsdauer 2016). Gründe hierfür können flexiblere Arbeitszeitenregelungen sowie steigende Mobilität sein. Aufgrund dessen können Menschen eher verlängerte Wochenenden in Anspruch nehmen oder die Kurzreisen zusätzlich an eine längere Urlaubsreise anhängen. Die zunehmende Gefahr bei Fernreisen bezüglich Terroranschlägen sowie potentieller Gesundheitsgefährdungen tragen zu der Beliebtheit von Tages- und Kurzreisen ebenfalls maßgeblich bei (vgl. OGM 2005, 28). Der Anspruch der Gäste steigt jedoch bei der Durchführung von Kurzreisen. Erlebnischarakter steht vor dem Erholungsfaktor. Bei Kurzreisen, die zwei bis drei Tage andauern, ist es für Hotels umso wichtiger, die Enttäuschung der Gäste bei schlechtem Wetter durch besondere Angebote zu kompensieren. Für viele Touristinnen und Touristen hat gutes Wetter absolute Priorität, sodass aufgrund der Rahmenbedingungen der Alpen auch eine deutliche Zunahme an Ein-Tagesreisen erfolgt. Wintersportlerinnen und Wintersportler wollen ihre Aktivitäten oft nur bei gutem Wetter durchführen, sodass viele Wintersportlerinnen und Wintersportler oder Wanderinnen und Wanderer nur für einen Tag die Berge aufsuchen, sofern das Wetter mitspielt.

Last-Minute-Buchungen liegen hauptsächlich dem Trend der Spontanität zu Grunde. Spontan aufgekommene Wünsche des Verreisens sollen so schnell wie möglich befriedigt werden. „Category Hopper“ zählen ebenfalls zu den Last-Minute-Bucherinnen und -Buchern. Sie buchen nach einer Pauschalreise beispielsweise noch einen Städtetrip dazu. Der Trend, in allen Lebensbereichen kurzfristig Entscheidungen treffen zu können, hat ebenfalls Folgen auf den Wintertourismus und auf das Buchungsverhalten.

Das Preis-Leistungsverhältnis gewinnt zunehmend an Bedeutung für die Reisenden. Gleichzeitig wird ein sehr hoher Qualitätsanspruch gestellt und Gesundheit, Erholung, Sicherheit und Komfort stehen an erster Stelle. Die Gäste können durch Social Media-Kanäle oder Bewertungsplattformen die Reisen im Voraus qualitativ einschätzen und sich mit anderen Gästen austauschen. Hinzu kommt die hauptsächlich durch das Internet geschaffene hohe Transparenz, die die Vergleichbarkeit der Angebote erheblich vereinfacht. Für die preissensiblen Gäste ist die wie in 2.2.2 (S.11) beschriebene reibungslos funktionierende Dienstleistungskette zur Selbstverständlichkeit geworden (vgl. Haimayer 2003, 4).

Individualisierung bedeutet für Urlauberinnen und Urlauber zum einen mehr Wahlmöglichkeiten in der Reisegestaltung und zum andern, dass sie mit der Zeit immer breitere Interessens- und Reisemotive entwickeln. Hotels und Reiseveranstalter haben verstanden, dass sie Gäste nicht mehr mit standardisierten Angeboten anlocken können, sondern sich den individuellen Wünschen mit Hilfe ihrer Angebote anpassen müssen. Dies bedeutet gleichzeitig für viele Mitbewerber eine erweiterte Wettbewerbssituation (vgl. Riepl 2011).

Abgesehen von den „vier großen Trends“ gibt es speziell im Wintertourismus eine Vielzahl von weiteren Trends, von denen die wichtigsten vorgestellt werden. Zur Vereinfachung und um einen frühzeitigen Überblick zu bekommen, dient die folgenden Mindmap (Abb. 6).

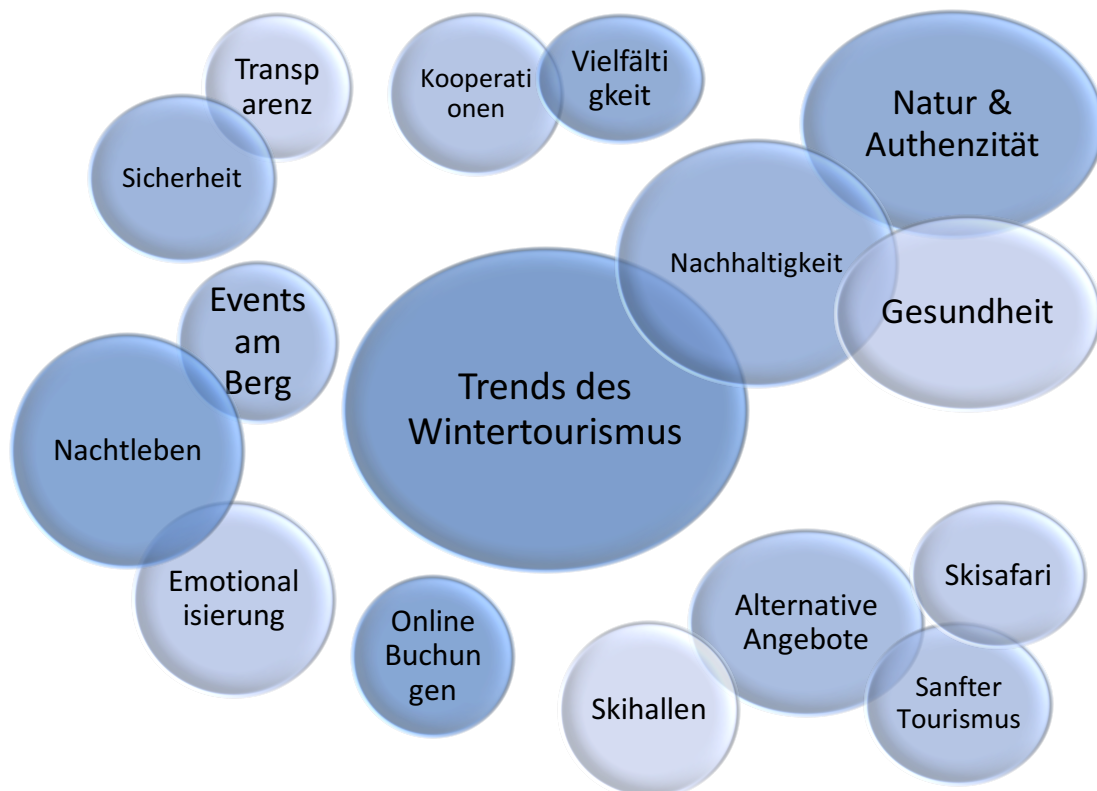


Abbildung 6: Trends des Wintertourismus (Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Ennemoser 2009, 13)

Natur und Authentizität spielen dabei eine übergeordnete Rolle. In der in 2.2.1 (S.9) beschriebenen Befragung von T-Mona, die 2008/09 durchgeführt wurde, lag das Naturinteresse auf dem dritten Platz hinter Skifahren und dem Genießen kulinarischer Speisen und Getränke. Der globale Megatrend der Gesundheit betrifft auch den Wintertourismus. Er kann in Verbindung mit der natürlichen Umwelt gesehen werden, da viele Gäste ihr Bedürfnis nach Natur durch einen Erholungsurlaub befriedigen. Die gegebenen Umweltbedingungen zwingen Hotels und Reiseveranstalter oft zu alternativen Angeboten. Skisafaris und -touren werden schon seit längerem angeboten, einen wirklichen Trend stellen sie aber erst seit kurzem dar. Ein Trend, der besonders die Hotels in den Destinationen betrifft, ist das zunehmende Bedürfnis des Nachtlebens. „Für viele ist ein Skiurlaub ohne Après-Ski undenkbar“ (vgl. Après-Ski 2016). Ein immer lebhafter werdendes Nachtleben, insbesondere in den Lifestyle Metropolen, ist selbsterklärend. Sicherheit und Transparenz haben sich in der Vergangenheit zu einem dauerhaften Trend entwickelt, der den kompletten Tourismus beeinflusst (vgl. Ennemoser 2009, 13).

Das Bauen von Skihallen ist nicht wirklich ein Trend, dennoch kann nicht ausgeschlossen werden, dass in Zukunft aufgrund des Klimawandels keine weiteren Skihallen

gebaut werden. Sie gelten also nur bedingt als Alternative und werden eher in den Regionen von Großstädten gebaut als in den eigentlichen alpinen Destinationen. Dennoch erhoffen sich die Wintersportregionen durch Zusammenarbeit das Interesse für den Wintersport in der Bevölkerung aufrecht zu erhalten. Der Vorteil besteht im Preis-Leistungsverhältnis. Die hohen Kosten eines Skiurlaubes werden durch das Angebot der Hallen deutlich reduziert, sodass eine erweiterte Zielgruppe angesprochen werden kann. Um letztendlich einem Trend des Wintertourismus gerecht zu werden, sind ständige Produktinnovationen, das Veranstellen von Events und das Anbieten von Pauschalangeboten Voraussetzung für die Skihallen (vgl. DSK 2005, 57).

Natürlich erwartet man auch im Wintertourismus das Beachten des Mega-Trends Nachhaltigkeit. Bei Hotels und Leistungsträgern vor Ort sollte Nachhaltigkeit normalerweise eine übergeordnete Rolle spielen, der neutralen Betrachterin oder dem neutralen Betrachter kommt dies jedoch oftmals gezwungenermaßen vor. Die ergriffenen Maßnahmen zur Umsetzung sind entweder nicht vorhanden oder lassen an der nachhaltigen Wirkung zu wünschen übrig. Folglich hält sich die Bereitschaft der Gäste, mehr dafür zu bezahlen, in Maßen. Nachhaltige Anpassungsmaßnahmen und innovative Konzepte werden erforderlich sein, um Gäste auch in Zukunft von einem Urlaub in den Alpen überzeugen zu können und um einen Buchungsabschluss der Gäste bewirken zu können (vgl. Baumgartner 2011).

2.3 Allgemeine Rahmenbedingungen in den Alpen

2.3.1 Klimawandel

Die weltweite Klimaerwärmung betrifft besonders den alpinen Raum. Forscherinnen und Forscher gehen davon aus, dass ungefähr im Jahr 2050 Dreiviertel der heutigen Alpengletscher abgeschmolzen sein werden (vgl. Gletscherschmelze 2011). Die globale Erwärmung ist in den Alpen dreimal höher als der globale Durchschnitt. Ursachen hierfür sind zwei entscheidende Faktoren. Früher, bis 1950 etwa, konnte dies hauptsächlich auf natürliche Einflüsse wie der erhöhten Sonneneinstrahlung zurückgeführt werden. Ab 1950 wirkten zunehmend Treibhausgasemissionen mit, die 1970 schließlich die Oberhand gewannen und zu der Erwärmung führten. Es gibt keine 100 prozentige wissenschaftliche Bestätigung, aber Klimaforscherinnen und Klimaforscher gehen davon aus, dass Anfang des 20. Jahrhunderts die Industrialisierung und der damit verbundene vermehrte Ausstoß von Ruß maßgeblich an dem Rückgang der Gletscher beteiligt waren (vgl. Globale Erwärmung 2017).

Die Klimaveränderung in den Alpen sagt außerdem aus, dass es im letzten Jahrhundert zu einem Anstieg der Nachttemperaturen von bis zu 2 °C gekommen ist. Die Tagestemperaturen zeigen ein nicht so schnellen Anstieg auf, dennoch ist die Lage verheerend. Besonders starke Temperaturzunahmen konnten Anfang der 2000er, in den Jahren 2002 und 2003, nachgewiesen werden (vgl. Abegg 2015). Die Klimaforscherin Prof. Dr. Helga Kromp-Kolb ist der Meinung, dass bei einer Temperaturzunahme von weiteren 2 °C die Wintersaison um 20 – 40 Schneetage verkürzt wird (Kromp-Kolb 2011). Dass dadurch immer mehr Skigebiete, Hotels, etc., die nicht so hoch liegen, gravierende wirtschaftliche Probleme bekommen werden, ist selbsterklärend. Die Temperatursteigerung hat auch eine Erhöhung der Schneegrenze zur Folge. Es wird davon ausgegangen, dass die Grenze sich in den nächsten zwei Jahrhunderten um 200 bis 250 m in die Höhe verschieben wird. Speziell für den Tourismus in Österreich hat dies essenzielle Folgen. Niedrig gelegene Destinationen wie Kärnten oder Salzburg werden zukünftig auf den Skitourismus verzichten müssen und schon bald mit Hilfe innovativer Konzepte versuchen müssen, die Wintersaison erfolgreich zu gestalten (vgl. Abegg 2009, 52).

Durch den Klimawandel verändert sich auch der Niederschlag. Er ändert sich in Bezug auf Häufigkeit, Menge, Intensität und Art. Wie genau diese Veränderung aussehen wird, darüber sind sich Klimaforscherinnen und Klimaforscher unschlüssig. Fakt ist, dass es

regionale Unterschiede geben wird. In den Alpen wird die Menge des gesamten Niederschlags gleichbleiben, sie äußert sich aber sehr wahrscheinlich durch intensivere und häufigere Niederschläge (vgl. Niederschlagsveränderungen 2015).

Über das ganze Jahr hinweg gefrorene Böden oder Felswände, die auch als Permafrost bezeichnet werden, können schon durch leichte Temperaturerhöhungen wesentlich instabiler werden. Dadurch wird das Risiko von Steinschlägen, Bergstürzen und Hangbewegungen erhöht. Bergsteigerinnen und Bergsteiger, Touristinnen und Touristen, die aufgrund von Kletter- und Eistouren die Alpen bereisen, müssen in Zukunft auf eine Vielzahl von traditionellen Routen verzichten und sich durch eine exakte Tourenauswahl und Zeitplanung den Gegebenheiten anpassen (vgl. Wegverlegung 2015).

Um die jetzt schon gravierenden Folgen des Klimawandels zu kompensieren, setzen viele Destinationen, speziell Skigebiete, auf künstliche Beschneigung. Eine schlechte Winteratmosphäre stellt auch für Hotels geschäftlich eine Katastrophe dar. Durch den Einsatz, der im Übrigen sehr teuren Beschneiungsanlagen, kommt es weiterhin zu einer langfristigen Schädigung der Umwelt. In den letzten Jahren wurden um die 100 Millionen Kubikmeter Wasser pro Jahr dazu verwendet, die Pisten in den Alpen zu beschneien (vgl. Jung 2010). Vergleichen lässt sich dies mit dem jährlichen Verbrauch einer 1,5 Millionen Einwohner Stadt (vgl. Agrawala 2007, 4).

Die Hydrologin Prof. Dr. Carmen de Jong untersucht seit 2013 die Konsequenzen der Tourismusindustrie für die Wasserkreisläufe in den Bergen. Ihre Messungen verdeutlichen auf vielen Flächen der Berge, die im Winter beschneit werden, eine erhöhte Anzahl von Bakterien. Befragte Skilehrerinnen und Skilehrer sowie Hotelangestellte in den betroffenen Regionen würden das eigentliche Trinkwasser aus dem Hahn nie trinken, da es „einem Cocktail aus Kunstsnow und anderen Abflüssen“ gleicht (De Jong 2016). Auch Tests in den Gebirgsbächen wiesen, insbesondere in der Wintersaison, erschreckend schlechte bakterielle Werte auf.

Eine interessante Umfrage wurde im Jahr 2011 vom Bundesministerium für Wissenschaft und Forschung Österreich (BMWF) durchgeführt. Dabei wurden 185 Skiurlaubsgäste befragt, was sie denn tun würden, wenn es eine Abfolge von mehreren schneearmen Wintern bzw. von Wintern mit schlechten Schneebedingungen gäbe? Die Ergebnisse werden in dem folgenden Diagramm (Abb.7) dargestellt.



Abbildung 7: Änderung des Reiseverhaltens bei schneearmen Wintern (Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an BMWFJ 2011)

Rund ein Viertel der Befragten würden einfach einen Urlaub in einer schneesicheren Region bevorzugen. Wie viele Regionen mit gesichertem Schneefall es in Zukunft noch geben wird, ist unklar. Knapp 20 % der Urlaubsgäste würden Tagesskiausflüge bei guten Bedingungen bevorzugen und 18% nur dann in Urlaub fahren, wenn die Schneelage gut ist. Dies hätte natürlich ein kurzfristigeres Buchungsverhalten zur Folge. Die Schneebedingungen sind der wichtigste Faktor für Wintersportgäste. Verdeutlicht wird dies daran, dass nur 2 % der Befragten bei schlechten Bedingungen in ihre vertraute Destination zur üblichen Zeit reisen würden und 10 % laut der Statistik komplett mit dem Wintersport aufhören würden. Die Minderheit, max. 5 %, würden das Skifahren reduzieren, in eine Destination reisen, die alternative Attraktionen bietet oder sind sich unschlüssig, was sie im Falle mehrerer aufeinander folgender schneearmer Winter tun würden.

Die Umfrage zeigt deutlich, dass das Vorhandensein von Schnee im Wintertourismus wesentlich ausschlaggebend für eine Buchung der Gäste ist. Alpine Destinationen müssen zur Kompensation von Schneearmut enormen Aufwand betreiben, um Gäste auch bei mangelhaften Schneebedingungen zu überzeugen, die Destination erneut zu bereisen.

Als Fazit lässt sich zusammenfassen, dass der Tourismus zum einen verantwortlich für den Klimawandel gemacht wird, zum anderen aber auch unter ihm leidet. Die Emissionen, die von Touristinnen und Touristen verursacht werden, muss er verantworten, gleichzeitig benötigt die komplette Tourismusbranche auch Hilfe bei der Anpassung an den unumgänglichen Klimawandel.

2.3.2 Massentourismus

Trotz des Klimawandels und den damit verbundenen schlechten Winterbedingungen ziehen die Destinationen in den Alpen Jahr für Jahr mehrere Millionen Gäste an.

Laut dem Naturfotograf Prof. Dr. Werner Bätzing wird durch den Massentourismus in den Alpen aus Naturerlebnis und Erholung immer mehr ein Rummelplatz. Die Infrastruktur der Alpen wurde in den letzten Jahren sehr stark ausgebaut. Um den Wünschen der Touristinnen und Touristen gerecht zu werden, werden viele Berge „gepimpt“, indem Hängebrücken, Klettersteige und zahlreiche Aussichtsplattformen gebaut werden. Die rein von der Natur beschaffenen Berge reichen den Millionen Touristinnen und Touristen schon lange nicht mehr aus (vgl. Bätzing 2016). Der zweifache Hotelbesitzer Günther Aloys verrät in einem Interview mit einer deutschen Umwelt-Fernsehsendung Daten über seine Heimat, der Megametropole Ischgl. Allein sie kann jährlich 2 Millionen Übernachtungen mit einem Jahresumsatz von 65 Millionen € aufweisen. 1500 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Touristik sorgen hier für die dauerhafte Belegung von 11000 Betten. Das Dorf bezieht in Österreich pro Kopf die höchsten Steuereinnahmen. Aloys bezeichnet Ischgl als „Mekka des Après-Ski für den einen und als Untergang der Alpenkultur für den anderen“ (Aloys 2016). Neben den Bauten auf mehreren Tausend Metern Höhe wurden durch den Tourismus auch Erlebnisräume am Fuße der Berge erschaffen. Sieht man die Alpen als komplette Destination, werden jährlich über 100 Millionen Touristinnen und Touristen angelockt. Bei so hohen Zahlen stellt sich die Frage, wie viele Personen die Alpen aufgrund der idyllischen Berge und wie viele Personen die Alpen aufgrund der menschengemachten Attraktionen besuchen.

Der Wintersportort Saalbach in Österreich verdeutlicht den Massentourismus und sein schnelles Wachstum. Anfang des 20. Jahrhunderts war Saalbach ein kleines Dorf ohne nennenswerte Infrastruktur. 1981 waren die Übernachtungszahlen bereits höher als die des gesamten Bundeslandes Salzburg im Jahr 1930. Etwa vor 20 Jahren, 1995 konnte Saalbach 2 Millionen Übernachtungsgäste aufweisen. Verglichen mit seinen 3000 Einwohnern ist dies ein immenses Wachstum, sodass Saalbach in der österreichischen Tourismusstatistik Platz 2 hinter Wien belegt (Bätzing/Lypp 2009, 340).

Als weiteres Beispiel für den gnadenlosen Massentourismus kann hier das „Top of the mountain“ Konzert in Ischgl genannt werden. Weltstars wie Robbie Williams oder die Band Nickelback sorgten in der Vergangenheit für die Anreise von Millionen Gästen. Das Ziel dieses Events ist es, vor allem Nicht-Skifahrerinnen und –Skifahrer in die Alpen zu locken (vgl. Top of the Mountain 2017).

Der Massentourismus erweist sich als äußerst klimaschädlich. Die Commission Internationale pour la Protection des Alpes (CIPRA) setzt sich für den Schutz und die nachhaltige Entwicklung der Alpen ein. Laut CIPRA werden 75 % der vom Jahrestourismus erzeugten CO₂-Emissionen vom Reiseverkehr verursacht. Knapp 85 % der Wintertouristinnen und Wintertouristen der Alpen reisen mit ihrem Auto an (vgl. Abegg 2011). Der CO₂-Ausstoß ist dementsprechend hoch. Eine Besserung ist nicht in Sicht. Wohl eher eine Verschlechterung, da der Trend zu Tagesausflügen und Kurzreisen weiterhin steigt.

Durch den Massentourismus wird aber auch die Natur verändert und stark belastet. Der Tiroler Fotograf Lois Hechenblinker dokumentiert seit Jahren die Veränderung der Alpen durch die Tourismusindustrie.

*„Die Natur erfährt einen massiven Veränderungsprozess mit einem gigantischen technischen und finanziellen Aufwand, um die Freizeitindustrie weiter auszubauen“
(Hechenblinker 2016)*

Seine Aufgabe sieht der Fotograf in einer Gegenüberstellung von außergewöhnlichen Bildern, die den Veränderungsprozess der Alpen verdeutlichen soll und die Touristinnen und Touristen zum Nachdenken bewegt. Im Folgendem werden zwei seiner Bilder dargestellt (Abb.8).



Abbildung 8: Veränderungsprozess der Alpen (Quelle: Hechenblinker 2016)

Er greift hier natürlich auf sehr alte Bilder zurück, seine Vergleiche sind aber eher metaphorisch gemeint, sodass die Betrachterin, bzw. der Betrachter sich die krasse Veränderung leicht vor Augen führen kann.

Für die meisten Regionen ist der Tourismus in den Alpen Fluch und Segen zugleich. Viele kleine Gemeinden, die nicht vom Tourismus betroffen sind, kämpfen wirtschaftlich ums Überleben. Die meisten von Ihnen befinden sich in den Südalpen, z.B. in Italien. Bauern sind hier nur noch selten anzutreffen und die, die ihre Arbeit noch verrichten, kämpfen langsam aber sicher auch um ihr Überleben. Wenige Dörfer können sich mit Spezialitäten- und kulinarischen Restaurants noch über Wasser halten.

Um noch einen genaueren Einblick des Massentourismus zu bekommen, sagt Franz Hartl von der Österreichischen Hotel- und Tourismusbank (ÖHTB), dass die Umsätze des Tourismus 15 % des Bruttonationalprodukts in Österreich ausmachen. In Tirol beispielsweise ist der Tourismus für jeden dritten Arbeitsplatz und für jeden dritten eingenommenen Euro verantwortlich.

Laut Hoteliers und Veranstalter kann der künftige Massentourismus, aufgrund der immer schlechter werdenden Rahmenbedingungen nur durch komplette Veränderungen weiterhin gewährleistet werden. Darunter werden Innovationen in jeglichen Bereichen

verstanden sowie weitdenkende Visionen, die einen nachhaltigen Tourismus generieren sollen (vgl. Hartl 2016).

Für viele Menschen ist der Tourismus in den Alpen unabdingbar, jedoch verschwindet die Kultur der Berge mehr und mehr. Entweder es werden weitere Attraktionen gebaut und die Natur geschädigt oder kleine, kulturelle Dörfer und Gemeinden verschwinden zunehmend, da sie durch das Ausbleiben des Tourismus nicht überlebensfähig sind. Ob das weitere Zusammenleben von Mensch und den Alpen durch die Industrialisierung der Berge beibehalten werden kann, ist fraglich.

2.3.3 Wirtschaftliche Problemstellung von Hotels

Hotels und andere Beherbergungsbetriebe müssen aufgrund des Klimawandels mit Einbußen rechnen, jedoch halten sich diese noch in Maßen zum Vergleich der der Skilifte, Seilbahnunternehmen oder Verkäufer von Wintersportartikeln. Hotels sind nicht zwingend auf Wintersportlerinnen und Wintersportler angewiesen und falls doch, können sie sich durch das Angebot alternativer Aktivitäten auszeichnen. Die Beziehung zwischen Nächtigungszuwachs und Schneehöhe stellt einen klaren Vorteil für höher gelegene Orte dar, der sich zukünftig weiter verstärken wird (vgl. Bachleitner/Weichbold 2002, 222).

Die Vorstellung von schneereichen Wintern in den Bergen ist für die meisten Personen der Beweggrund für einen Winterurlaub in den Alpen. Da diese Vorstellung in den nächsten Jahren zerstört sein wird, müssen andere Beweggründe geschaffen werden. Dies betrifft vor allem die Hotels, die versuchen müssen, durch innovative Konzepte den Konkurrenzkampf aufzunehmen und sich dadurch einen Wettbewerbsvorteil zu verschaffen. Ideen für ein erfolgreiches Konzept werden in Kapitel fünf (S.44) am Beispiel des „Leading Family Hotel & Resort Dachsteinkönig“ im österreichischen Gosau prognostiziert.

3 Die Zielgruppe Familien mit Kindern

3.1 Begriffsdefinition

Familien stellen eine der wichtigsten Zielgruppen im Tourismus dar. Dies ist vor allem der Vielfältigkeit innerhalb der Gruppe geschuldet. So werden beispielsweise nicht nur Personen mittleren Alters angesprochen, sondern Personen aus verschiedenen Generationen. Die Kernzielgruppe besteht aus Müttern, Vätern und natürlich Kindern. Erweitert man die Zielgruppe, können Großeltern, bzw. Onkel und Tanten der Kinder dazugezählt werden. Die Kinder stehen bei Familienreisen so gut wie immer im Mittelpunkt, denn „glückliche Kinder sind die Grundvoraussetzung für glückliche Eltern“ (Hansch 2012, 10).

Die absolute Zahl von Familien sinkt seit 1998 stetig, dennoch konnten etwa 11,5 Millionen Familien in Deutschland im Jahr 2015 verzeichnet werden (vgl. Familienanzahl 2017). In Österreich nahmen die Entwicklungen einen ähnlichen Verlauf, sodass 2015 etwa 2,5 Millionen Familien dokumentiert worden sind (vgl. Kaindl/Schipfer 2017, 11). Der Marktanteil, der durch Urlaubsreisen mit Kindern erzielt wird, nahm über die Jahre leicht ab, befindet sich aber nach wie vor auf einem hohen Niveau. Damit erreicht allein das Familiensegment einen 20%igen Anteil von allen Urlaubsreisen der Deutschen, die länger als 5 Tage andauern (vgl. Hansch 2012, 5).

Speziell bezogen auf das Reisen, macht das Einstufen einer Familie als eine einzige Zielgruppe spätestens nach der Betrachtung der Ansprüche der Familienmitglieder keinen Sinn mehr. Bereits 1997 wurde eine Studie zu den Erwartungen der Familienurlauber veröffentlicht, durch die sich sechs verschiedene Anspruchstypen herausfiltern ließen. Typ eins, der „genügsame, naturverbundene Familienurlauber“ zeigt starkes Interesse an Naturaktivitäten wie Wandern etc. Des Weiteren sind ihm Spielmöglichkeiten und eine kindergerechte Ausstattung beim Essen wichtig. An das Hotel bzw. die Unterkunft werden keine besonderen Ansprüche gestellt. Als zweiten Typ wird der „anspruchsvolle All-Inklusive Familienurlauber“ beschrieben. Dieser hat höchste Anforderungen an Hotel, Gastronomie und Urlaubsort. Besonders wichtig erscheint ihm, dass dabei alles den Bedürfnissen der Kinder angepasst wird. Auf Unterhaltung und Familienbetreuung wird ebenfalls hohen Wert gelegt. Dem dritten Typ, der „anspruchsvoll-kostenbewusste Familienurlauber mit älteren Kindern“ ist die Verringerung der Kosten besonders wichtig, obwohl er möglichst viele Seiten des kindergerechten Urlaubs genießen will. „Der Familienurlauber am Bauernhof“ stellt Typ vier dar. Bei ihm steht das

Erlebnis an erster Stelle und auf Betreuung, Ausstattung und Essen wird wenig Wert gelegt. Als fünften Typ wird der „genügsame kostenbewusste Familienurlauber“ genannt, der Kostenverringerung als sehr wichtig empfindet. Außerdem werden von ihm kostenlose Aspekte wie Spielplätze und Wanderwege sehr geschätzt. Der letzte durch die Studie definierte Anspruchstyp ist der „Familienurlauber ohne besondere Bedürfnisse“. Er legt keinen besonderen Wert auf kindgerechte Umgebung. Die Gastronomie und die Ausstattung der Unterkunft erscheinen ihm ebenfalls als unwichtig (vgl. Mörth 1997).

Abgesehen von den Anspruchstypen setzen sich Familienmitglieder auch nach soziodemographischen und sozioökonomischen Merkmalen durch eine Vielzahl von Teilgruppen zusammen. Z.B. Familien mit jungen bzw. älteren Kindern, wohlhabende Familien bzw. Familien mit kleinem Budget oder schulferienabhängige bzw. schulferienunabhängige Familien (vgl. Kubetschka 2007, 3). Außerdem ist die Berücksichtigung von Werten und Lebensstilen nicht mehr weg zu denken. Für Hotels und andere Dienstleister in den Alpen sind die Interessen der Familien von größter Bedeutung.

Familien sind ein nicht wegzudenkender Teil der touristischen Zielgruppen. Die Vielfältigkeit, aufgrund der verschiedenen Generationen innerhalb der Familie und deren verschiedenen Interessen, stellt eine Besonderheit dar. Dienstleistungsunternehmen in den Destinationen werden aufgrund von sich ständig ändernden Ansprüchen und Trends vor eine schwierige Aufgabe gestellt, die sie mit Hilfe alternativer, innovativer Angebote hoffen, bestehen zu können.

3.2 Anforderungen der Zielgruppe

Familien stellen eine Vielzahl von Wünschen und Anforderungen an die Dienstleister im Urlaub. Wichtig ist, dass Familienurlaube sich zunehmend zum Trend entwickeln (vgl. Familienurlaub n.d.).

Zunächst einmal werden die Eltern betrachtet. Die Basis-Erwartungen der Elternteile sind allgemeine Reisemotive wie Abstand zum Alltag gewinnen, Entspannung, Zeit für sich selber gewinnen, Kraft sammeln oder Zeit miteinander zu verbringen. Hinzu kommen noch die spezifischen persönlichen Bedürfnisse der Eltern, wie Sport, Wellness, etc. Mit der Zeit sind die Anforderungen der Eltern anspruchsvoller geworden. D.h. sie stellen ihre Bedürfnisse zur Erfüllung der Kinderwünsche nicht mehr zurück, sondern sind mehr emanzipiert. Die Kinderwünsche treten dabei trotzdem nicht in den Hintergrund. Das Wichtigste ist, dass keine der folgenden beiden Aspekte zu kurz gerät.

„Urlaub mit dem Kind“ und „Urlaub vom Kind“ sind essentielle Punkte einer Reise, die in Einklang stehen müssen, um maßgeblich am Erfolg der Reise mitwirken zu können. Für die mitreisenden Kinder stellen die Eltern ebenfalls Anforderungen. Hier sind ihnen beispielsweise eine kurze Autofahrt, kurze Flugdauer bzw. Transfers, kindergerechte Hotelausstattung, umfangreiches Unterhaltungsangebot, Sicherheit in allen Bereichen und gut geschulte Betreuerinnen und Betreuer besonders wichtig (vgl. Wünsche 2007). Flugreisen betreffen den Wintertourismus in den Alpen nur bedingt, dennoch reisen im Raum Innsbruck viele Touristinnen und Touristen aus Großbritannien und Norddeutschland per Flugzeug an (vgl. Bartels 2009).

Betrachtet man hingegen die Wünsche der Kinder, stellen sich einige Unterschiede zu denen der Eltern heraus. Zunächst sind ihnen jedoch genau die gleichen zwei Aspekte wichtig, nur mit umgekehrtem Vorzeichen. Den „Urlaub mit Eltern“ und „Urlaub von Eltern“ gilt es während der gesamten Reise abwechslungsreich zu gestalten. Die wichtigsten Bedürfnisse sind Spiel, Sport und Spaß. Im Winterurlaub sind die Möglichkeiten begrenzter als im Sommer, dennoch kann den Anforderungen durch eine vielseitige Angebotsbreite seitens der Hotels nachgegangen werden.

Für die Dienstleistungsunternehmen in den alpinen Destinationen ist die Konstellation von größter Bedeutung. Die „klassische“ Familie, bestehend aus Mutter, Vater und Kind(er), gibt es immer seltener, sodass die unterschiedlichsten Zusammensetzungen mit verschiedenen Reiseerwartungen in Winterurlaub fahren. Als Beispiel werden drei Konstellationstypen genannt.

Als erstes die Großfamilie. Die Reiseteilnehmer sind die beiden Elternteile, mindestens drei Kinder und die Großeltern, bzw. Onkel und Tante. Ein niedriger Preis sowie viel Platz in der Unterkunft sind bei der Buchung entscheidend. Besonders Appartements und Ferienwohnungen in den Alpen wirken für die Großfamilie besonders ansprechend. Zu den Großfamilien zählen im Übrigen auch Patchwork-Großfamilien, die in der Regel eine noch größere Anzahl an Mitgliedern aufweisen. Als zweites Beispiel wird die Reisekonstellation aus Großeltern und ihren Enkelkindern genannt. Verwöhnung der beiden Generationen und eine unkomplizierte Anreise haben höchste Priorität. Die Generation der Großeltern legen vor allem Wert auf Komfort und Wellness, da sie Winterportaktivitäten nur begrenzt nutzen können. Die letzte Gruppe, die als Beispiel für eine nicht traditionelle Zusammensetzung genannt werden kann, sind die Singles mit Kind. Diese Untergruppe liegt im Trend, da sie ein großes Wachstumspotential hat. Theoretisch kann man die Alleinreisenden mit Kind nochmals unterteilen, für den Wintertourismus sind

aber hauptsächlich die Singles mit Kind relevant, die möglichst viel Zeit mit ihrem Nachwuchs verbringen möchten (vgl. Kubetschka 2007, 4).

Als Zwischenfazit lässt sich sagen, dass die richtige Kombination aus Spiel, Spaß und Entspannung die Grundvoraussetzung für die Erfüllung der Wünsche von Familien darstellt.

3.3 Zielgruppenkommunikation

Der langfristige Erfolg eines Dienstleistungsunternehmens am Markt kann nur durch ein kundenorientiertes Management gewährleistet werden. Um eine Dienstleistung zu vermarkten, ist es von Nöten, bestimmte Kriterien der Kommunikation mit der Zielgruppe zu beachten. Außerdem spielen die vier Ps (*Product, Price, Place, Promotion*) eine wichtige Rolle. Sie gilt es, der Zielgruppe anzugleichen. Da in der Zielgruppe Familie so viele verschiedene Typen zusammengefasst werden, ist es für die Kommunikation besonders relevant, auf die kurz in 3.1 (S.25) beschriebenen Werte und Lebensstile der einzelnen Typen zu achten. Ebenfalls zu beachten ist, dass Kinder das Konsumverhalten ihrer Eltern massiv beeinflussen (vgl. Klein 2011, 2). Hinzu kommt, dass Familien oftmals sehr gut im Voraus informiert sind. Dies kann hauptsächlich auf die ständige Vernetzung zurückgeführt werden. „Die treibende Kraft hinter diesen neuen weltweiten Vernetzungsstrukturen sind die Informations- und Kommunikationstechnologien“ (Kotler et al. 2011, 76). Vorteile werden hierdurch auch von den Anbietern genossen. Durch den Technologieboom ist es zum einen einfacher geworden, etwas über Zielgruppen und deren Bedürfnisse herauszufinden und zum anderen ermöglicht dieser das Entwerfen einer auf die Kunden maßgeschneiderte Dienstleistung. Neben der technologischen Vernetzung werden Familien vor allem durch die soziale Vernetzung beeinflusst. Egal, ob durch die Schule oder den Verein treten Kinder mit Kindern und Eltern mit Eltern automatisch in Kontakt. Beim elterlichen Kontakt entstehen Gespräche, bei denen sich unter anderem über die Qualität von Dienstleistungen, Erfahrungen von Marken oder Unternehmen sowie spezielle Angebote für Familien unterhalten wird (vgl. Klein 2011, 2).

Auf den Tourismus bezogen, springen hauptsächlich praxisorientierte Familien auf Dialogmarketing an. Darunter wird der direkte Kontakt mit den Kundinnen und Kunden verstanden. Durch telefonischen, schriftlichen oder elektronischen Kontakt versuchen die Anbieterinnen und Anbieter, der vorher genau definierten Zielgruppe eine Dienstleistung erfolgreich zu verkaufen (vgl. Dialogmarketing n.d.). Die gängigsten

Kommunikationskanäle des Dialogmarketings sind Werbesendungen, Haushaltsdirektwerbung wie Prospekte oder Kataloge, E-Mail-Marketing, Videowerbung, Suchmaschinenmarketing, Social Media-Plattformen, Kundenzeitschriften und Messen (vgl. Gondorf 2014). Potentielle Kundinnen und Kunden, die durch das Direktmarketing angesprochen werden, sind beispielsweise Menschen, die eine bestimmte Dienstleistung in Anspruch genommen haben und im Nachhinein nochmal angeschrieben, bzw. insgesamt beworben werden, um ähnliche oder weitere Dienstleistungen des Anbieters zu beanspruchen. Für Familien im Tourismus ist dies ziemlich zutreffend, da sie, wenn die Zieldestination einmal gefunden ist, mit hoher Wahrscheinlichkeit wiederkommen. Hauptgrund hierfür ist die geringere Flexibilität als bei anderen Zielgruppen. Die Qualität einer Destination ist häufiger wichtiger als der Drang, ständig neue Ziele zu bereisen (vgl. Hansch 2012, 11).

Im Folgenden (Abb.9) findet sich eine Checkliste wieder, die werbetreibende Unternehmen bei der Kommunikation mit der Zielgruppe Familie unterstützen soll. Die Punkte dienen, der Meinung des Verfassers des Textes nach, als Grundlage für Dienstleistungsunternehmen in den Alpen, um eine erfolgreiche Zielgruppenkommunikation mit Familien anzustreben.



Abbildung 9: Zielgruppenkommunikation mit Familien (Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Klein 2011, 3)

Zuerst einmal sollte die Zielgruppe Familien genau definiert werden. Dies bedeutet, nicht nur nach soziodemographischen Merkmalen, sondern auch, wie bereits geschrieben, nach persönlichen Wertvorstellungen und bevorzugten Lebensstilen. Das Herausfiltern des Entscheidungsträgers innerhalb der Familie wird durch den nächsten Schritt verfolgt. Die wichtigsten Kaufentscheider bleiben die Eltern, dennoch gewinnen Jugendliche und zum Teil auch Kinder vermehrt Einfluss auf die Urlaubs- bzw. Destinationsentscheidung der kompletten Familie. Danach wird der Dienstleistungsnutzen und das Unique Selling Proposition (USP) des Anbieters kommuniziert und in den Vordergrund gestellt. Dadurch können emotionale Aspekte genutzt werden, um die rationalen Argumente für eine Dienstleistung attraktiv gestalten zu können. Familien erweisen sich als äußerst anspruchsvolle und emotionale Zielgruppe, deswegen sollte diese, insbesondere im Bezug auf die Kinder, wahrheitsgemäß beworben werden. Da Familien auf Dialogmarketingmaßnahmen ansprechen, sollten die Anbieter hauptsächlich sachlich argumentieren. Die sachlich und zugleich informativen Formulierungen des Dialogmarketings dienen der Unterbreitung von fair gestalteten und preislich transparenten Angeboten. Des Weiteren sollten Dienstleistungsunternehmen stets als Orientierung dienen und den Zielgruppen

konkrete Hilfestellung bei jeglichen Fragen der kompletten Angebotsbreite geben. Die folgende Kinderorientierung hat einen doppelten Nutzen zur Folge. Zum einen können durch Videowerbung, Social Media etc. die Kinder konkret erreicht und angesprochen werden und zum anderen kann den Eltern bei Familienthemen wie Reisen Verlässlichkeit, Komfort und vor allem Sicherheit der Kinder kommuniziert werden. Bei dem Zielgruppendialog sollte eine gesunde Balance zwischen der diplomatisch-heiklen Ansprache und der Aufdringlichkeit gefunden werden, da gespielte Inszenierungen Ablehnung von der Zielgruppe Familie erfahren. Die humorvolle Umsetzung von Werbemaßnahmen sollte bei familienorientierten Konsumentinnen und Konsumenten nicht zu kurz kommen. Klischeehaft verdrehte Situationen und harmlose Regelverstöße, die durch Marketingmaßnahmen dargestellt werden, werden eher positiv wahrgenommen. Da viele verschiedene Typen innerhalb der Zielgruppe Familien status- und aufstiegsorientiert sind, kann eine Identifikation mit anderen Zielgruppen mittels Marketingmaßnahmen geschehen, die beispielsweise auf kaufkräftigere Zielgruppen abzielt. Als vorletzten Schritt versteht sich das clevere Nutzen des Vertrauensvorschlusses des Unternehmens. Dies setzt zunächst einmal einen Vertrauensaufbau voraus, der anschließend bei dem Anbieten neuer Dienstleistungen genutzt werden sollte. Von größter Bedeutung ist zuletzt die richtige Auswahl der Marketingkanäle. Das heißt, nicht nur der Content und die Form des Angebots ist wichtig, sondern auch wie diese kommuniziert werden. Wichtig hierbei ist zum einen das Beachten klassischer Kanäle mit hoher Reichweite und ebenso das Fokussieren auf in die Tiefe greifende, individuellen Kanäle wie z.B. das Dialogmarketing. Bei individuellen Werbemaßnahmen wie Direktmarketing stehen die Werte und Lebensstile der familienorientierten Konsumentinnen und Konsumenten im Fokus (vgl. Direktplus 2011).

3.3.1 Kommunikationsinstrumente

Die vier wesentlichen Marketinginstrumente sind unter dem klassischen vier P-Modell des Marketing-Mix bekannt (*Product, Price, Place, Promotion*). Die klassischen vier P's bilden die Grundlage für den Image- und Vertrauensaufbau des Unternehmens. Ebenso sollte durch die Instrumente der Kundennutzen verdeutlicht werden und das USP des Unternehmens erkenntlich gemacht werden. Dies ist in einem sensiblen Markt nur möglich, wenn die vier P's perfekt an die Zielgruppe angepasst werden (vgl. Trommsdorf 2002, 22).

Product steht dabei für das komplette Produktmanagement und für die gegenwärtigen bzw. künftigen Entscheidungen im Bezug auf weitere Produktangebote des Unternehmens (vgl. Kotler et al. 2011, 192). Wichtig für den Tourismus ist, dass der Mehrwert der Dienstleistung für den Kunden durch das Produktmanagement verdeutlicht wird.

Unter *Price* wird die umfangreiche Preispolitik eines Unternehmens verstanden. Dies umfasst alle Entscheidungen, die im Bezug auf die Preisgestaltung eines Produktes oder einer Dienstleistung getroffen werden (vgl. Homburg/Krohmer 2003, 453). Für Familien im Wintertourismus ist ein gutes Preis-Leistungsverhältnis von höchster Bedeutung.

Place steht für die Distributionspolitik und beinhaltet alle Aktivitäten und Maßnahmen des Unternehmens, die umgesetzt werden, um das Produkt, bzw. die Dienstleistung den Interessentinnen und Interessenten zugänglich machen zu können. Durch die Distributionspolitik wird auch über die Vertriebskanäle entschieden, die letztendlich die definierte Zielgruppe erreichen sollen (vgl. Kotler et al. 2011, 193).

Unter *Promotion* werden alle Entscheidungen der Kommunikationspolitik verstanden im Hinblick auf die Kommunikation eines Unternehmens am Markt bzw. mit den Kunden (vgl. Homburg/Krohmer 2003, 454). Die relevanten Kommunikationskanäle für Familien werden in 3.3.2 (S.32) beschrieben.

Im Tourismus, oder verallgemeinert beim Vertrieb von Dienstleistung, kommen zu den vier klassischen P's noch drei weitere Marketinginstrumente dazu. *People, Process und Physical Facilities* (vgl. Marketing-Mix 2017).

Die Personalpolitik (*People*) stellt ein weiteres Instrument dar, da bei der Erbringung von Dienstleistungen häufig eine Person im Mittelpunkt steht. Die Person des Dienstleisters nimmt als Leistungsbringer großen Einfluss auf die Kundenzufriedenheit. Als Beispiel können hier die Angestellten aller Hotelbereiche gesehen werden, die durch qualifizierten und fürsorglichen Service das Empfinden des Aufenthalts von Familien beeinflussen (vgl. Gardini 2014, 75). In der Prozesspolitik (*Process*) hingegen wird versucht, sämtliche Prozesse familiengerecht zu gestalten, um wiederum ein hohes Maß an Kundenzufriedenheit zu gewinnen. Das gesamte Umfeld, in denen sich die Familienmitglieder während ihrer Reise aufhalten, sollte weitestgehend und sofern möglich, so gestaltet werden, dass sich die Familien in ihm wohlfühlen. Zu guter Letzt wird die Ausstattungspolitik (*Physical Facilities*) zu den Marketinginstrumenten gezählt. Dazu zählen alle Räumlichkeiten, in denen die Dienstleistung erbracht wird. Diese haben oft Auswirkungen auf die Wahrnehmung der Dienstleistungsqualität. Mit Hilfe von

Marketingenerlebnissen wie Events beispielsweise, können eher schlechteren Räumlichkeiten positiv entgegengewirkt werden (vgl. Meffert et al. 2011, 886).

Unter kindergerechter Ausstattungspolitik wird hauptsächlich Sicherheit und Sauberkeit als Schwerpunkte seitens der Eltern verstanden. Dies bedeutet, dass saubere Böden, gesicherte Steckdosen, Fenster etc. Grundvoraussetzung für Räumlichkeiten sind, in denen Dienstleistungen für Kinder erbracht werden.

3.3.2 Kommunikationskanäle

Abgesehen vom Dialogmarketing und den in 3.3 (S.27) beschriebenen gängigsten Kanälen gibt es noch eine Vielzahl anderer Kommunikationskanäle, durch die Familien mit Hilfe unterschiedlicher Marketingmaßnahmen angesprochen werden können.

Bei den Kommunikationskanälen werden traditionelle und innovative Kommunikationskanäle unterschieden. Die klassischen werden zunehmend von den innovativen abgelöst, dennoch wird den klassischen Kanälen speziell von der Hotellerie weiterhin große Beachtung geschenkt.

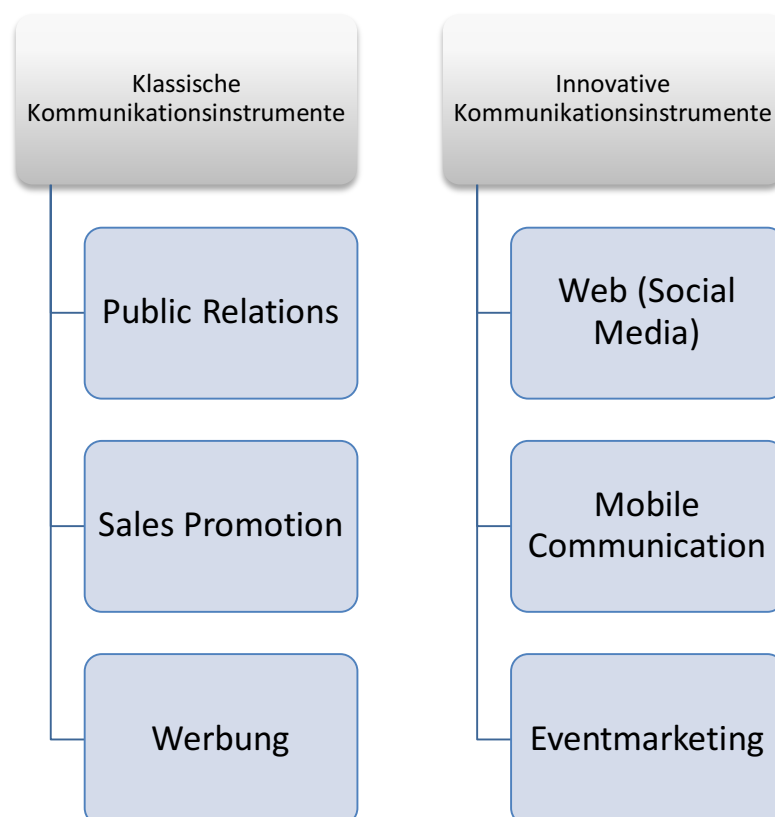


Abbildung 10: Kommunikationsinstrumente (Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Kreyher 2014, 11)

Die Werbung übertrumpft in der Hotellerie die beiden anderen klassischen Kommunikationsinstrumente. Allein im Jahr 2016 wurden von der Hotellerie und Gastronomie rund 345 Millionen Euro in Werbung investiert (vgl. Werbeinvestitionen 2017). Typische Werbeträger der Werbung sind TV, Radio oder Printmedien. Sie bilden die Grundlagen für eine hohe Reichweite. Durch TV und Radio ist natürlich mit Streuverlusten zu rechnen, Printmedien wie Fachzeitschriften können die Zielgruppe hingegen genauer und direkt ansprechen. Aufgrund dessen werden die Printmedien von den Hotels, in Form von Katalogen und Flyern weiterhin beansprucht.

Sales Promotion oder auch Verkaufsförderung zielt eher auf eine kurzfristige Absatzförderung ab (vgl. Schneider 2007, 163). Für Hotels des Wintertourismus ist dies nur begrenzt relevant. Lediglich im Hotel selbst können den Gästen Gutscheine, bzw. Preisnachlässe angeboten werden, in der Hoffnung, so den kurzfristigen Absatz fördern zu können. Für Winterhotels macht dies in den Wellness- und Spa-Bereichen sowie für das Restaurant Sinn, um diese letztendlich besser auslasten zu können.

Public Relations (PR) wird im Deutschen als Öffentlichkeitsarbeit bezeichnet und dient nicht der direkten Absatzförderung, sondern viel mehr der Beziehungspflege zu allen Ansprechpartnerinnen und Ansprechpartnern des Anbieters. Hauptziel ist es, einen positiven Gesamteindruck des Unternehmens in der Öffentlichkeit zu festigen (vgl. Kotler et al. 2011, 876). Das Image sollte durch PR-Maßnahmen positiv beeinflusst werden und die Anspruchsgruppen sind hier nicht nur die definierte Zielgruppe, sondern auch Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, Lieferanten, Medienvertreterinnen und Medienvertreter, Banken, Politikerinnen und Politiker und Wettbewerberinnen und Wettbewerber. Grob gesagt alle Personen oder Personengruppen, die einen direkten oder indirekten Bezug auf das Unternehmen und die Dienstleitung haben. Öffentlichkeitsarbeit ist ein langwieriger Prozess, der strategisch geplant und nachhaltig gestaltet und umgesetzt werden sollte (vgl. Mahrtd 2009, 77).

Bei der Betrachtung der innovativen Kommunikationsinstrumente präferieren Hotels hauptsächlich das Event-Marketing. Darunter wird die zielorientierte Planung, Vorbereitung, Durchführung und Nachbereitung von Veranstaltungen verstanden, die im Rahmen der Kommunikationspolitik durchgeführt werden (vgl. Bauer et al. 2003, 3). Mit einem Event wird die Möglichkeit geschaffen, mit der Kundin oder dem Kunden in einen Dialog zu treten. Direkte und kommunikative Interaktion wird geschaffen, sodass das Unternehmen und Dienstleistungen von den Zielgruppen als Erlebnis wahrgenommen werden

können (vgl. Nufer 2012, 21). Begründet werden kann die Beliebtheit des Eventmarketings bei Hotels, weil die Möglichkeit besteht, Events in den eigenen Räumlichkeiten zu veranstalten.

Mobile Marketing umfasst alle Marketing-Maßnahmen, die ein Unternehmen mit Hilfe von mobilen Endgeräten umsetzt, um das Kaufverhalten der Interessenten zu beeinflussen (vgl. Mobile-Marketing 2017). Mobile Communication ist mit der Einführung von Smartphones als Kommunikationsinstrument nicht mehr wegzudenken. Fast alle Smartphones verfügen über identische Funktionen eines Desktop-Computers, durch die dem Mobile-Marketing völlig neue Möglichkeiten gegeben werden. Hotelübernachtungen sind per App in wenigen Minuten gebucht und alle Informationen rund um die nahegelegenen Dienstleistungsunternehmen beispielsweise, lassen sich ebenfalls binnen Sekunden abrufen. Hotels arbeiten viel mit Suchmaschinenmarketing und Suchmaschinenoptimierung, die unter anderem durch die Mobile Communication versuchen sollen Familien bzw. die Zielgruppen anzusprechen. Das Yieldmanagement des Hotels kann beispielsweise durch standortbasiertes Marketing verbessert werden, um wiederum die Auslastung des Wellness- oder Restaurantbereich zu erhöhen. Wie in 3.3 (S.27) kurz beschrieben, können Familien durch Dialogmarketing z.B. in Form von E-Mails angesprochen werden. Auch hier dient die Mobile Communication als Vorteil, da die Kundinnen und Kunden persönlich angesprochen werden können. Neben dem Vorschlagen neuer Angebote kann vor allem Bestandskundenpflege mit sehr geringem Kostenaufwand betrieben werden (vgl. Lammenett 2017, 45).

Durch Online Communities wie Facebook, Twitter oder Instagram steht die soziale Interaktion klar im Vordergrund. Mit Hilfe sozialer Netzwerke können auch Dienstleistungen der Zielgruppe angeboten werden, die man durch klassische Kommunikationsinstrumente nicht hätte kommunizieren können. Wenn das Social Media-Marketing richtig verwendet wird, kann dadurch das Image und die Kundenbindung positiv beeinflusst werden (vgl. Lammenett 2017, 41). Die meisten Hotels oder Hotelketten sind durch einheitliche Auftritte mittlerweile auf Social Media-Plattformen zu finden.

4 Fallbeispiel „Leading Family Hotel & Resort Dachsteinkönig“

4.1 Das „Leading Family Hotel & Resort Dachsteinkönig“

Das „Leading Family Hotel & Resort Dachsteinkönig“ ist ein auf die Zielgruppe Familien mit Kindern spezialisiertes Luxus Hotel, das seinen Standort in dem kleinen Ort Gosau im oberösterreichischen Gosautal hat.

Der Name „Dachsteinkönig“ ist von der Dachsteinkönig Sage abgeleitet, die von mitleidlosen Sennerinnen, müden Wanderern, einem jungen Burschen, einem Stier, einem Hund und einem Hahn handelt. Dem Jungen und den Tieren wurden Namen gegeben, die sich in den Namen der Zimmerkategorien wiederfinden. Die Sage hat einen wichtigen Stellenwert und ist fest in dem Hotelkonzept verankert.

Das Dachsteingebirge setzt sich aus fünf Gletschern zusammen und mit knapp 3000 Metern Höhe bildet der Dachstein den höchsten Gipfel dieses Gebirges (vgl. Dachstein 2017). Relevanz hat jedoch nur der Dachstein West, da sich dort das Ski- und Wandergebiet befindet, welches in unmittelbarer Nähe des „Dachsteinkönigs“ positioniert ist.

Zu der Hotelkette „Leading Family Hotel & Resorts“ gehören außerdem noch drei weitere Hotels, von denen sich zwei im österreichischen Tirol und das andere im italienischen Südtirol befinden. Alle Hotels basieren auf einem vier-Sterne-Plus Niveau und verfügen über umfangreiche Freizeitanlagen sowie über großzügige Spa-Angebote (vgl. Leading-familyhotels 2017).

Das „Dachsteinkönig“ befindet sich in dem knapp 2000 Einwohner umfassenden Ort Gosau. Hoteldirektor ist der gerade einmal 30-jährige Florian Mayer. Die Eröffnung feierte das Hotel erst Anfang Dezember 2016. Der Bau erwies sich als größte Hotelbaustelle Österreichs, die bis zur Beendigung zu einem 46 Millionen € Projekt wurde. Das Hotel kann 105 Familienzimmer (Suits) sowie 12 Chalets aufweisen. Als Chalet wird ein ganz bestimmter ländlicher Haustyp in dem Alpenraum verstanden, der meistens aus Holz gebaut ist und vor allem in der Schweiz, bzw. Österreich vorzufinden ist (vgl. Chalet 2017). Insgesamt kommt das „Dachsteinkönig“ auf 480 Betten, die alle der Vier-Sterne-Superior-Kategorie entsprechen. Neben dem 2000 m² Indoor-Abenteuer-Bereich für die Kinder verfügt das Hotel über einen 1000 m² Wellness-, bzw. Spa-Bereich, der hauptsächlich für die Erwachsenen gedacht ist (vgl. Dachsteinkönig 2017).

Der junge Hoteldirektor konnte jahrelange Erfahrung im Ausland sammeln, arbeite längere Zeit im Hilton in Dubai und eröffnete sein erstes Hotel im selben Land. Heute muss er sich um 125 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter des Dachsteinkönigs kümmern. Das wahrscheinlich einzigartigste an dem Hotel ist, dass es, laut Mayer, das erste und einzige Hotel ist, das nur für eine bestimmte Zielgruppe komplett neu gebaut worden ist.

„Ein Hotel, komplett neu gebaut, dazu in dieser Dimension – alles nur für eine Zielgruppe, Familien mit Kindern – sowas gibt es kein zweites Mal“ (Mayer 2017).

Alle Zimmertypen verfügen über ein separates Kinderzimmer. Doppel- oder Einzelzimmer werden im Dachsteinkönig vergeblich gesucht, da auf diese durch das Konzept bewusst verzichtet wurde.

Preislich gesehen positioniert sich das Hotel klar in der Premium-Kategorie. Die Wintersaison wird in 5 Kategorien unterteilt. In der Hauptsaison, die vom Verfasser des Textes auf Anfang Januar bis Ende Februar geschätzt wird, bietet das Dachsteinkönig folgende Preise an: Die Preise beginnen bei etwa 250 € die Nacht, pro Person im Erwachsenenalter. Voraussetzung für die Inanspruchnahme dieses Preises ist jedoch, dass die Familie mindestens vier Nächte im Hotel bucht. Bei einer kürzeren Übernachtungsdauer können Kosten in Höhe von bis zu 450 € anfallen, je nachdem welcher Zimmertyp gewählt wird. Bei den Chalets ist die Preispolitik ähnlich. Die Kundinnen und Kunden haben die Möglichkeit, bei vier oder mehr Übernachtungen das „kleinste“ Chalet ab 250 € pro Person zu buchen, andernfalls kann der Preis, abhängig von der Chalet-Größe und -Kategorie auf 550 € steigen. Hinzu kommen die Kinderpreise, die ab zwei vollbezahlender Personen in Kraft treten. Die Preise für Kinder sind Saison bezogen und abhängig vom Kindesalter. Der günstigste Preis liegt bei 40 € für ein 0 – 3-jähriges Kind und bei 100 € für ein 17-jähriges Kind (vgl. Preise 2017).

Als Beispiel wird eine vier köpfige Familie (2 Erwachsene und 2 Kinder) genannt, die 7 Übernachtungen im Zeitraum vom 03.02.18 bis 10.02.18 buchen möchte. Dazu präferieren sie die Übernachtung in der mittleren Kategorie eines Chalets. Durch zwei vollzahlende Eltern, zwei Kinder (5 und 9 Jahre alt) und die Tourismusabgabe von zwei Euro pro Tag und pro Person kommt die Familie auf einen gesamten Preis von 5580 €. Hinzu kommen zahlreiche Nebenkosten durch Skipässe, Wellness- und Beautybehandlungen, alkoholische Getränke etc., die nicht in dem All-Inklusive-Preisen enthalten sind.

Die Preise sind bei weiten nicht für alle Familien realisierbar, dennoch werden die in 4.3 (S.39) vorgestellten Angebote des Hotels versuchen, diesen gerecht zu werden.

4.2 Das Geschäftsmodell

Ein Geschäftsmodell eines Hotels beinhaltet die Ausrichtung von traditionellen, nicht weg zu denkenden Aspekten wie Unterkunft, Service und Gastronomie. Die mittlerweile zunehmende Differenzierung der Hotels ist hauptsächlich durch die unterschiedlichen Kundenbedürfnisse begründet. Neben den soziodemografischen Faktoren wie Alter, Geschlecht und Familienstand spielen sozioökonomische Faktoren wie Bildung und Einkommen eine große Rolle bei der Ausrichtung des Geschäftsmodells (vgl. Laesser/Beritelli 2015). Wie bereits bei der Zielgruppenkommunikation erwähnt, fließen psychographische Faktoren wie Meinungen, Einstellungen, Motive etc. ebenfalls in die Planung eines Geschäftsmodells ein. Speziell für den Wintertourismus ist es von höchster Bedeutung, das Geschäftsmodell auf die Umweltbedingungen und Trends auszurichten und ggf. anzupassen.

Das „Leading Family Hotel & Resort Dachsteinkönig“ ist das erste Hotel, das Ende 2016, nur für die Zielgruppe Familien mit Kindern, komplett neu gebaut worden ist. Das Hotelkonzept basiert also auf dem Trend der kundenindividuellen Massenfertigung, dem übrigens auch bei anderen Dienstleistungen mehr und mehr Beachtung geschenkt wird. Strategische Themen der Zukunft, wie etwa der Klimawandel, werden neben operativen Aufgaben immer wichtiger werden.

Das „Leading“ im Hotelname verdeutlicht automatisch die Positionierung des Dachsteinkönigs. „Leading Family Hotel & Resorts“ haben sich durch die Qualitätsstandards und der Philosophie zum Ziel gesetzt, die Top Urlaubsdestination europaweit zu werden. Die Qualität des Service und der Infrastruktur übersteigt die der konkurrierenden Anbieterinnen und Anbieter von Familienurlaube. Das „Dachsteinkönig“ verspricht erstklassigen Service zu pauschalen Preisen und garantiert erstklassigen und internationalen Hotelstandard. Der 4-Sterne-Plus Service wird dabei perfekt auf die Bedürfnisse und Wünsche der Eltern, bzw. der Kinder abgestimmt.

Das Geschäftsmodell beinhaltet nur das Angebot von All-Inklusive Leistungen, Halbpension, etc. ist nicht buchbar.

Psychografischen Merkmalen der Eltern werden zum Teil durch stilvolle Wellnessbereiche und zahlreichen Ruheoasen nachgekommen, die dazu verleiten sollen, dem Alltag zu entfliehen und mit Hilfe sämtlichen Luxus die Seele baumeln zu lassen (vgl. Qualitätsstandard 2017). Außerdem erfüllen die Küche und die Ausstattung höchste Qualitätskriterien.

Hauptsächlich will das Hotel für wintersportbegeisterte Familien Anlaufstelle Nummer eins sein. Die Lage des „Dachsteinkönigs“, die Angebote für Skifahrerinnen und Skifahrer jeglichen Alters und der Skiverleih am Hoteleingang unterstreichen diese Priorität.

Das übergeordnete Ziel ist es, Eltern und Kindern gleichermaßen einen zufriedenstellenden und exklusiven Familienurlaub zu ermöglichen. Garantiert wird dies wiederum von dem erstklassigen und internationalen Qualitätsstandard, für den zur Erreichung strenge Auswahlkriterien erfüllt werden müssen.

Ein professionelles Betreuungsangebot für Kinder von 0-13 Jahren ist ebenfalls ein fester Bestandteil der Unternehmensphilosophie. Geschulte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter betreuen mit abwechslungsreichen Programmen die Kinder, bzw. Babys in altersgerechten Gruppen an jedem Tag der Woche. Damit sich Eltern sorgenfrei erholen können ist es Voraussetzung, dass sie ihre Kinder gut betreut wissen und diese auch gerne in die Kinderbetreuung gehen.

Spitzen Qualität steht sowohl bei der Essenszubereitung, also auch bei der vorherigen Auswahl der Produkte, im Mittelpunkt. Neben zahlreichen Buffets, unter anderem auch extra Kinder-Buffets, stehen den Gästen auch täglich wechselnde Wahlmenüs sowie mehrgängige Menüs am Abend zur Verfügung. Das Hotel verfügt über etwa 20.000 Flaschen Wein, über die sich die Eltern ausgiebig beraten lassen können. Alkoholische Getränke sind jedoch nicht im All-Inclusive Preis enthalten. Das Besondere an den Restaurants ist die Konzeption eines familienfreundlichen Umfelds in den Speisesälen. Die Räume sind mehrfach unterteilt und klein gehalten, sodass ein Hohes Maß an Privatsphäre beim Essen den Familien garantiert wird (vgl. Restaurants 2017).

Das Aushängeschild des „Dachsteinkönigs“ ist das umfangreiche Wellnessangebot, auf das in 4.3 (S.39) näher eingegangen wird. Besonders für ein Geschäftsmodell ist jedoch das Anbieten dreier verschiedener Wellness Bereiche. So gibt es zahlreiche Saunen und Aromadampfbäder für die Eltern, Familiensaunen für alle Mitglieder und extra Kinder-Spa-Bereiche (vgl. Spa 2017).

Als Fazit lässt sich festhalten, dass die Leitlinien des Hotels hohe Qualität in allen Hotelbereichen verfolgen sowie gehobenen Service, der individuelle Wünsche der Gäste berücksichtigt. Die professionelle und altersgerechte Kinderbetreuung steht im absoluten Mittelpunkt des Hotels. Vielfältige Wellnessangebote für Kinder und Eltern runden das familienfreundliche Luxus-Hotel ab.

4.3 Angebote des Hotels

Das „Dachsteinkönig“ ermöglicht den Gästen, eine Vielzahl von Angeboten zu nutzen. Diese umfassen sportliche, spielerische, entspannende und genüssliche Aktivitäten.

Kinder	Erwachsene	Familie
<ul style="list-style-type: none"> • Milchbar • Streichelzoo • Miniclub (Babyclub) • Softplayanlage • Sporthalle • Kartbahn • Babypool • Kinderskischule • Betreuungsräume 	<ul style="list-style-type: none"> • Langlaufen • Bar • Vinothek • Fitnessstudio • Relax Area • Panoramasauna • Dampfbad • Spa & Beauty • Biosauna • Elternprogramm 	<ul style="list-style-type: none"> • Rodelhügel • Skiverleih • Erlebnis-Karte • Buffets • Kino • Schwimmbad • Rutschen • Außenpool • Familiensauna • Bowlingbahn

Abbildung 11: Angebote des „Dachsteinkönigs“ (Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Hotelangebote 2017)

Die Angebote des Hotels verdeutlichen, dass es eine Menge alternativer Aktivitäten zum Skifahren gibt, falls die Wetter- bzw. Klimabedingungen einen Tag bzw. den ganzen Urlaub über nicht ermöglichen, die Zeit auf der Piste zu verbringen.

Dennoch liegt die Priorität auf dem Skifahren. Das große Skigebiet „Dachstein West“ mit insgesamt 142 Pistenkilometern wurde zum Testsieger in der Kategorie „Geheimtipp für Familien und Kindern“ von dem Testportal skiresort.de gewählt (vgl. Skiresort 2016). Es befindet sich in unmittelbarer Nähe zum Hotel. Unmittelbare Nähe bedeutet, dass die Familien direkt zu einem Sessellift laufen können, der sie direkt in das Skigebiet befördert. Ein Skiverleih befindet sich in der Hotelloobby und für Kinder gibt es das „Brumsi-Land“, in dem sie ungestört auf flacheren Hügeln ihre Skikünste erforschen können. Für Langläuferinnen und Langläufer wird das Gebiet vom Hotel als „Eldorado“ bezeichnet, da die 50 Kilometer der Langlaufstrecken direkt hinter dem Hotel beginnen (vgl. Langlaufen 2017). Außerdem bietet das Hotel sog. Winter-Erlebnis-Karten an, bei denen verschiedene Leistungen wie Skipass, Kutschenfahrten, Eintritt für Thermalbäder etc. pro Tag individuell von den Familien zusammenstellbar sind. Falls nicht unbedingt das

Interesse an Skifahren besteht, kann sich die ganze Familie alternativ an der einen Kilometer langen Naturrodelbahn versuchen.

Für die Kinder ist das Highlight, abgesehen vom Skifahren, der Indoor-Spielbereich bzw. die Softplayanlage. Sie können sich hier über insgesamt 2000m² und zwei Stockwerken austoben. Hinzu kommen die riesige Turnhalle sowie das Kino bzw. Theater, indem sich die Kinder durch eigene Shows, Talent-Wettbewerbe und Kinder-Modeschauen kreativ entfalten können.

Das Hotel verfügt über fünf Betreuungsräume, in denen Kinder bereits ab der ersten Lebenswoche professionell betreut werden. Über 20 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter kümmern sich an 7 Tagen, 90 Stunden pro Woche liebevoll um den Nachwuchs.

Ein weiteres Highlight ist der Streichelzoo, der direkt hinter dem Hotel positioniert ist. Dieser spricht vor allem Kinder an. Ein hoteleigener Streichelzoo ist für ein Hotel in den Alpen relativ ungewöhnlich, deshalb genießt er auch von den Erwachsenen ein hohes Maß an Zuspruch.

Durch die zahlreichen Wasser-Aktivitäten wird die ganze Familie angesprochen. Ein Baby-Pool, Hallenbad, Schwimmbecken, Rutschen und ein Außen-Pool runden das Angebot an Wasseraktivitäten ab. Schwimmen mit Bergblick, eine über 100 Meter lange Reifenrutsche sowie mehrere Wasserkanonen gehören eher zu einem Erlebnisbad als zu einem typischen Hotelschwimmbad. „Eintauchen, abtauchen und erholt wieder auftauchen“ lautet die Devise des Kinderhotel-Schwimmbads (vgl. Schwimmbad 2017).

Der Hoteldirektor ist der Meinung, dass man trotz der Familienausrichtung in Sachen Wellness eine überragende Positionierung einnehmen kann. Umfangreiche Spa-Bereiche, Relax Areas, Dampfbäder und Saunalandschaften bilden die Grundlage für die Wellnessangebote des Hotels. Wellness für Kinder, Eltern-Kind-Wellness, Angebote für Schwangere, Heilpflanzen- und Naturkosmetik und exotische Zeremonien sind nur ein Teil der Hotelangebote, durch die die Aussage des grandiosen und luxuriösen Wellness-Bereichs unterstützt wird.

In der Sommersaison werden unter anderem Wanderwege verschiedener Schwierigkeitsklassen vorgeschlagen, die für die ganze Familie zu bewältigen sein sollten. Zusätzlich wird im Sommer ein Golfsimulator in Betrieb genommen, mit Hilfe dessen die Erwachsenen ihre Abschlag- Qualitäten unter Beweis stellen können.

Um die Angebote und Gegebenheiten des Luxus-Hotels besser nachvollziehen zu können, werden in der Anlage eindrucksvolle Bilder dargestellt.

4.4 SWOT-Analyse

Die SWOT-Analyse verdeutlicht die unternehmensbezogenen Stärken und Schwächen sowie die marktbezogenen Chancen und Risiken. Wettbewerbsstellung und Marktattraktivität des Hotels können durch die Analyse herausgefiltert werden (vgl. Henschel 2008, 139).

Stärken	Chancen
<ul style="list-style-type: none"> • Hoher Qualitätsstandard • Gute Zielgruppenansprache • Vielfältige Angebote • Innovativer Internetauftritt • Idyllischer Standort • Skigebiet in unmittelbarer Nähe 	<ul style="list-style-type: none"> • Touristisches Angebot der Region (Skigebiete, Golfplätze, etc.) • Großes Ausbaupotenzial • Trends des Wintertourismus • Soziale Ungleichheit
Schwächen	Risiken
<ul style="list-style-type: none"> • Sehr hoher Preis • Zusätzliche Nebenkosten • Keine langjährige Erfahrung • Ansprechen nur einer Zielgruppe • Hoher Betriebsaufwand 	<ul style="list-style-type: none"> • Haupturlaubsgrund Skifahren (Klimawandel) • Geringer Bekanntheitsgrad • Aufkommen neuer Trends • Demographischer Wandel • Qualitätsanforderungen aufrecht zu erhalten

Abbildung 12: SWOT-Analyse (Quelle: Eigene Darstellung 2017)

Stärken:

Wie bereits beschrieben, verfügt das Hotel in all seinen Bereichen über einen hohen Qualitätsanspruch. Das idyllische Gosau, direkt neben dem „Dachstein West“ Skigebiet, macht das Hotel attraktiv und der komplette Neubau bzw. die komplette Neuausrichtung auf Familien ist einmalig. Das Forcieren einer Zielgruppe ermöglicht eine leichtere Ansprache, die unter anderem durch den Internetauftritt dem Hotel sehr gut gelingt. Auf der Homepage des Hotels kann man eine 360° Tour der Hotelanlage durchlaufen und sich somit jeden Bereich vorher vertraut machen. Egal ob Restaurant, Suite, Außenansicht, Skigebiet oder Attraktionen, die Betrachterin oder der Betrachter kann binnen Minuten das komplette Hotel erforschen. Für potentielle Gäste ist die Tour höchst empfehlenswert (vgl. Hoteltour 2017). Bedürfnissen nach Spaß, Erholung und Abwechslung werden besonders gut durch konkrete Vorstellungen nachgekommen, sodass die Bereitschaft, auch hohe Kosten für die Befriedigung der Bedürfnisse aller Familienmitglieder zu tragen, steigt.

Schwächen:

Damit das Luxus-Hotel rentabel ist, werden sehr hohe Preise für die Gäste gefordert. Für viele Familien, die eigentlich der Zielgruppe entsprechen, ist ein Aufenthalt im „Dachsteinkönig“ aus finanzieller Sicht nicht möglich, insbesondere da neben den All-Inklusive Preisen weitere Nebenkosten auf die Gäste zukommen. Bei aufkommenden Problemen beispielsweise kann nicht auf langjährige Erfahrung zurückgegriffen werden, da das Hotel erst vor einem Halben Jahr in Betrieb genommen wurde. Aufkommende Krisen sind schwerer erfolgreich zu managen und aufgrund des sehr hohen Qualitätsstandards ist der Betriebsaufwand dementsprechend hoch.

Chancen:

Die Destination bzw. Region, in der sich das Hotel befindet, bietet viele touristische Möglichkeiten, die sich das „Dachsteinkönig“ zu nutze machen kann. Mit Dienstleistern wie Golfplatzbetreiber, Seilbahnunternehmen, Restaurants, Kutschenfahrer etc. können Kooperationen eingegangen werden um eine Win-win Situation zu bewirken. Durch das korrekte Reagieren auf die beispielsweise in 2.2.3 (S.13) vorgestellten Trends kann das Hotel weitere Gewinne generieren, expandieren oder für gute Reputation sorgen. Die Schere zwischen arm und reich kann auch als Chance gesehen werden, da das „Dachsteinkönig“ Familien gehobenen Einkommens anstrebt.

Risiken:

Hauptrisiko für das Hotel ist der Klimawandel und wird es auch weiterhin bleiben. Trotz einer Anzahl zahlreicher Alternativangebote kann der Großteil der Kundinnen und Kunden aufgrund immer schlechter werdender Klimaverhältnisse ausbleiben. Aufgrund der Neueröffnung ist der Bekanntheitsgrad noch relativ gering und aufkommende Trends, die gegen die Werte und Philosophie des Hotels sprechen, sind nur schwer zu kompensieren.

Buchbar ist das Hotel nur über die Homepage, der Vorgang ist jedoch nach wenigen Minuten erledigt. Das betriebene Marketing des Hotels hält sich in Grenzen. Anfang des Jahres 2017 wurden viele Interviews mit Hotelexpertinnen und Hotelexperten von Fachzeitschriften geführt, die anschließend veröffentlicht worden sind. Der komplette Neubau eines sehr großen Hotels nur für Familien ist einmalig und spricht für sich. Laut der Chef-Autorin von „Little Travel Society“ zieht ein Hotel, in dem man ohne Kinder oder Enkelkinder überhaupt nicht einchecken darf, von ganz alleine Aufmerksamkeit auf sich (vgl. Brauer 2017). Selbst die Homepage, auf der die Buchungen durchgeführt werden, soll hauptsächlich Kinder ansprechen. Viele Bilder und Videos unterstützen die kurzen Texte, die die Attraktionen des Hotels beschreiben. Bei der schon angesprochenen 360° Tour durch das Hotel werden die Eindrücke musikalisch unterlegt. Beim virtuellen Stand vor dem Hotel wird eine verspielte und gleichzeitig mysteriöse Melodie gespielt, ähnlich wie in „Harry Potter“. Das Interesse der Kinder soll geweckt werden, sodass sie auf jeden Fall auch in das Hotel schauen möchten. Die Spa-Bereiche beispielsweise werden mit angenehmen, entspannenden Tönen unterlegt, um die Erwachsenen zu locken.

5 Handlungsempfehlungen

5.1 Strategien

Das sehr junge „Leading Family Hotel & Resort Dachsteinkönig“ ist durch seine Unternehmensphilosophie und Angebote grundsätzlich zukunftsorientiert. Viele andere Hotels in den Alpen erkennen den Handlungsbedarf nicht, bzw. erst zu spät. Wie das „Dachsteinkönig“ sind die meisten Hotels auf Wintersportlerinnen und Wintersportler fokussiert, sodass diese ihre ursprünglichen Angebote des Wintertourismus beibehalten möchten. Da der Klimawandel nicht auszuweichen ist, müssen sich heute schon Hoteliere, vor allem in niedrig gelegenen Destinationen, dem Kampf der globalen Erderwärmung geschlagen geben. Andere setzen auf Übergangslösungen wie künstliche Beschneidung oder Erschließung höher gelegener Gebiete. Da dies auf Dauer keinen Sinn macht, soll das Kapitel helfen, langfristige Lösungen zu finden, die anhand des „Dachsteinkönigs“ verdeutlicht werden. Die Handlungsempfehlungen konzentrieren sich dabei nicht nur auf den Klimawandel, sondern berücksichtigen alle relevanten Faktoren, die der alpine Wintertourismus mit sich bringt.

In diesem Kapitel wird hauptsächlich auf die in 2.1.1 (S.4) beschriebenen Produktinnovationen, sprich den qualitativen und neuartigen Dienstleistungen des Hotels eingegangen, da diese für die angestrebte Überlebens- und Wettbewerbsfähigkeit sorgen. Veränderungen im Humanbereich in Bezug auf die Erstellung von Dienstleistungen sind für das „Dachsteinkönig“ nicht notwendig, da die Arbeitsplätze bereits über ein hohes Maß an Attraktivität verfügen.

Damit der alpine Tourismus weiterhin aufrecht erhalten bleiben kann, bilden sich grundsätzlich drei Strategien, die verfolgt werden können (Abb.13). Die Beibehaltung des traditionellen Wintertourismus, das Anbieten von Ersatzleistungen und das Entwickeln alternativer Angebote.

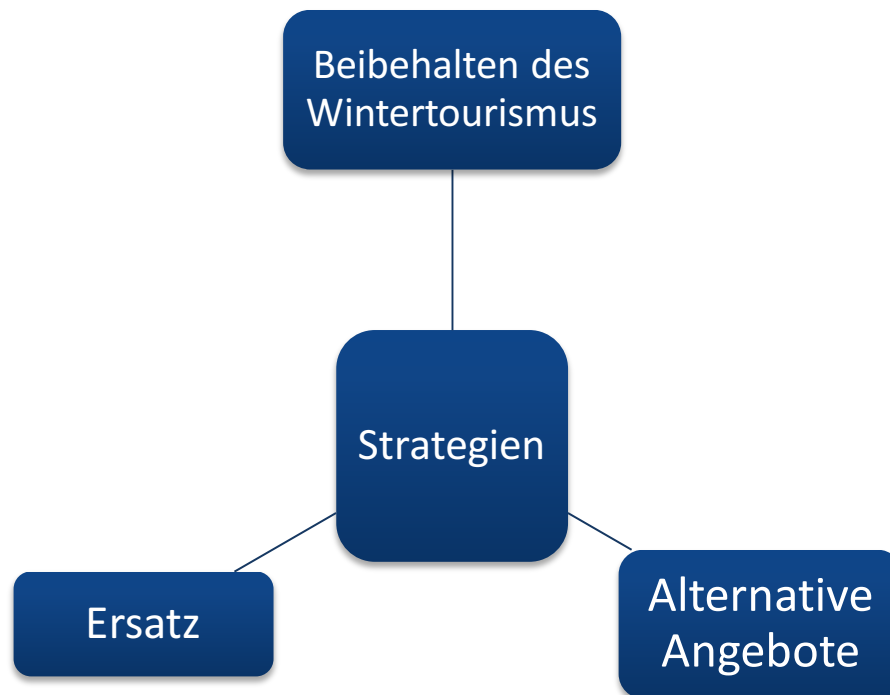


Abbildung 13: Strategien für Aufrechterhaltung des alpinen Tourismus (Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Ennemoser 2009, 17)

Mit der Beibehaltung des Wintertourismus sind die Übergangslösungen wie Beschneigung, etc. gemeint. Leider werden diese oft umweltschädigenden Maßnahmen von Hotels und anderen Dienstleistern in den Destinationen zu oft realisiert, sodass langfristige Lösungsansätze zu kurz kommen. Eine weitere Strategie bildet das Anbieten von Ersatzleistungen. Darunter werden temporäre Leistungen vor Ort, wie verbesserter Service, umfangreicheres Wellnessangebot oder Ausbau der Infrastruktur verstanden. Unglücklicherweise werden diese Ersatzangebote bei vorübergehendem Schneemangel oftmals kurzerhand ohne wirkliches Konzept angeboten. Die Folge ist, dass viele Gäste die Angebote als Lückenbüsser durchschauen. Die jedoch langfristige Strategie verfolgt das Fokussieren auf alternative Angebote. Dies beinhaltet, dass nach Aktivitäten ohne Schnee gesucht wird, „Vierjahreszeiten-Tourismus“ verstärkt und Angebotsergänzungen hinzugefügt werden, um unabhängig vom Klimawandel erfolgreich wirtschaften zu können. Die Angebote sollten dabei, bezogen auf das Skifahren, als echte Alternative gelten. Innovatives Denken und Kreativität bilden dabei den Grundbaustein.

5.2 Maßnahmen

Handlungsempfehlungen umfassen jedoch nicht nur Angebotsdiversifikationen und -innovationen, vielmehr geht es um das Reagieren auf gesellschaftliche Entwicklungen und das Erkennen von Trends, um anschließend zukunftsweisende Weichenstellungen einzuleiten. Widerspiegeln kann sich dies in der Philosophie des Hotels, den Angeboten und durch Marketingmaßnahmen, die zur Zielerreichung eingesetzt werden. Übergeordnet steht in naher Zukunft das Thema der Nachhaltigkeit. Wenn Hotels in alpinen Destinationen künftig erfolgreich wirtschaften möchten, ist die nachhaltige Ausrichtung all ihrer Unternehmensaktivitäten unumgänglich.

Dem „Leading Family Hotel & Resort Dachsteinkönig“ empfiehlt der Verfasser des Textes daher die Fokussierung auf den im Tourismus immer mehr an Bedeutung gewinnenden Trend der Nachhaltigkeit, dem ständig wachsenden technischen Fortschritt sowie eine explizite Anpassung auf die künftigen Wünsche von Familien.

Bevor eigentliche Handlungsempfehlungen ausgesprochen werden, sollten die aktuellen Tätigkeiten des „Dachsteinkönigs“ bewertet werden. Ehe man sich mit dem Hotel auseinandersetzt, wird schnell deutlich, dass das Hotel auch für die Zukunft sehr gut aufgestellt ist. Verantwortliche haben sich mit dem Thema der Klimaerwärmung befasst und Maßnahmen ergriffen. Zusätzliche Schritte könnten das touristische Angebot des „Dachsteinkönigs“ ergänzen und ggf. verbessern.

Falls die Umweltbedingungen einem Urlaubstag auf dem Berg im Weg stehen, verfügt das „Dachsteinkönig“ über außerordentlich viele alternative Angebote. Das Wellnessangebot für Kinder und Erwachsene ist umfangreich und luxuriös gestaltet und die Badelandschaften sind so immens, dass sie eher an ein Erlebnisschwimmbad erinnern. Hinzu kommen Aktivitäten wie der Streichelzoo, die Kartbahn etc. für die Kinder sowie eine Vinothek, eine Biosauna etc. für die Erwachsenen. Dies sind ungewöhnliche Angebote für ein Luxus-Hotel in den Alpen, durch die das USP des Hotels auf der einen Seite herausgefiltert und auf der anderen Seite weiterentwickelt werden kann.

Die Schaffung einer Identität bzw. eines USPs ist grundsätzlich wichtig für alpine Hotels, die zukunftsorientiert handeln möchten. Das „Dachsteinkönig“ verfügt bereits über eine starke Markenidentität bzw. USP, durch seine einmalige Unternehmensphilosophie. Die Identität und das Alleinstellungsmerkmal des Hotels muss unbedingt gesichert werden, um zukünftig immer noch als eines der besten Kinder- bzw. Familienhotels angesehen zu werden. Die drei tragenden und dauerhaft kommunizierten Wörter „einmalig, anders,

sagenhaft“ sind ausschlaggebend für das Hotel (Leitsatz 2017). Sie spiegeln Werte und die angestrebte Positionierung wieder.

Wie bereits genannt ist das Dachsteinkönig durch seine aktuellen Unternehmenstätigkeiten bereits gut aufgestellt. Für den langfristigen Erfolg werden zielgruppenspezifische Maßnahmen des Hotels weiterhin von höchster Bedeutung sein. Dem Hotel sollte dies nicht all zu schwerfallen, da das komplette Hotelkonzept nur auf Familien mit Kindern zugeschnitten ist. Die Umsetzung könnte sich jedoch als problematisch erweisen, da das Hotel bis dato so gut wie kein Marketing betreibt. Mit den auf in 3.3.2 (S.32) vorgestellten Kommunikationskanälen wird verdeutlicht, wie Familien am Besten anzusprechen sind. Die konkrete Zielgruppenansprache ist Grundlage für ein spezialisiertes Hotel in den Alpen wie dem „Dachsteinkönig“. Beachtung sollte hier auch dem allgemeinen Informationsverhalten von Urlaubsgästen geschenkt werden. Laut Statistik erkundigen sich nur rund 30 % der Gäste auf den Websites von Unterkünften über das Reiseziel (vgl. Informationsverhalten 2012). Da das „Dachsteinkönig“ hauptsächlich mit seiner Homepage werben will, sollte das Hotel künftig auf Reiseportalen und auf Websites von Tourismusorganisationen (TO) bzw. von Reiseveranstaltern zu finden sein.

Ein weiterer wichtiger Bestandteil für die Zukunft ist die verstärkte Marktforschung. Durch sie werden Trends früh genug erkannt und es kann rechtzeitig darauf reagiert werden. Die Angebote des „Dachsteinkönigs“ könnten somit perfekt auf die sich permanent ändernden Gästewünsche abgestimmt werden.

Durch eine personalisierte Gastansprache zu jeder Zeit während des Gästeaufenthalts fühlen sich die Gäste, ohne eine wirklich erbrachte Leistung seitens des Hotels, bereits anerkannt und wertgeschätzt. Erfahrungsgemäß reagieren Menschen auf kein Wort so stark wie auf ihren Namen (vgl. Schrand/Schlieper 2016, 324).

Wichtig für das Hotel ist außerdem, dass es sich auf bereits vorhandene bzw. einige neue Angebote spezialisiert. Dies bedeutet, dass eine gewaltige Erweiterung der Angebotsbreite aus zwei Gründen nicht empfehlenswert ist. Auf der einen Seite könnte der Anschein geweckt werden, dass das Hotel panisch versucht, durch sehr viele Angebote der Klimaveränderung bzw. dem Wettbewerbsdruck stand zu halten. Auf der anderen Seite sind Wellness- und Kinderaktivitäten verankerte Schwerpunkte des „Dachsteinkönigs“. Beim Anbieten weiterer „großer Bereiche“ könnte die Qualität der bereits vorhandenen Leistungen leiden. Dies gilt es zu vermeiden, da das Hotel für hohen Qualitätsstandard steht.

5.3 Alternative Angebote

Obwohl das Hotel schon über zahlreiche alternative Angebote verfügt, sollten einige davon optimiert werden und neue Ideen entwickelt werden, die als echte Alternative zum Skifahren gesehen werden können. Gemeint sind hier zunächst sanfte Sportarten. Auch wenn das „Dachsteinkönig“ hauptsächlich skifahrende Familien anspricht, muss es berücksichtigen, dass der alpine Skisport künftig mit massiven Einbußen zu rechnen hat. Der Anstieg der Schneefallgrenze, erhöhte Kosten für Skipässe, Überalterung der Bevölkerung und mangelndes Interesse von Jugendlichen gelten als Hauptgründe. Aus finanzieller Sicht gesehen sind Familien eine der ersten Zielgruppen, die einen Skiurlaub nicht mehr finanzieren können (vgl. Gasser 2016).

In der Wintersaison könnte das „Dachsteinkönig“ zusätzlich Schneeschuhwanderungen anbieten bzw. mit Schneeschuhwanderungsanbietern der Region kooperieren. Insbesondere kleine Gruppen, perfekt für Familien, könnten durch diese Sportart die Natur hautnah erleben, ohne großes sportliches Talent vorweisen zu müssen.

Da das Hotel ausgezeichnet gute Skigebietsanbindungen und Langlaufstrecken vorweisen kann, ist Tourenskifahren eine weitere sanfte Sportart, durch die das Hotel profitieren könnte. Das Besteigen des Berges mit Ski vereint die Sportarten Skifahren und Langlaufen. Erwachsene können durch individuelle Bewegungsmöglichkeiten der naturnahen und landschaftsorientierten Aktivität des Tourenskifahrens abseits des Pistenrummels nachgehen, während die Kinder mit den qualifizierten Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern einen schönen, spielerischen Tag im Hotel verbringen können. Andererseits könnten auch Schnupperkurse von Tourenski für die ganze Familie angeboten werden. Bestiegen wird dann natürlich nur ein kleiner Hügel. Der Schnupperkurs soll den Nachwuchs schon früh auf eine Alternative zum traditionellen Skifahren aufmerksam machen, sodass sie erste Erfahrungen sammeln können.

Im Bereich Wellness ist das „Dachsteinkönig“ künftig bereits sehr gut aufgestellt. Durch eine Biosauna, Panoramasauna, umfangreiche Beauty Behandlungen etc. hat sich das Hotel von der Konkurrenz abgehoben. Empfehlenswert wäre lediglich die Auszeichnung des anerkannten Gütesiegels „Best Health Austria“. Es dient vor allem dazu, den Gästen aufzuzeigen, dass die Wellnessangebote hohen Qualitätsstandards gerecht werden und sie den Überblick über den massenhaften Wellness-Markt behalten können. Die festgelegten Qualitätsstandards werden jährlich von unabhängigen Dritten geprüft (vgl. Best Health Austria 2014).

Neben den Hauptangeboten des Hotels besteht die Möglichkeit durch Cross-selling Maßnahmen den Umsatz weiter zu steigern. Bei den Spa- und Beauty-Behandlungen setzt das „Dachsteinkönig“ viel auf Heilpflanzenkosmetik. Hierfür verwendete Cremes und Lotions könnten nach einer erholsamen Behandlung vom Gast erworben werden, damit dieser ein Teil der „Dachstein-Spa Rituale“ mit nach Hause nehmen kann.

In Zukunft könnte das „Dachsteinkönig“ außerdem auf spirituelle Urlaubsformen zurückgreifen. Die „Kraft der Berge“ bietet Gästen, unter anderem auch Familien, neue Urlaubsanreize, die zu einer Buchung des Dachsteinkönigs führen könnten. Erholsame Tage in der Natur durch Stille und Freiheit erfordern nicht unbedingt schneereiche Winter. Das „Dachsteinkönig“ könnte durch Tagesausflüge zu spirituellen Orten in den Alpen alternative Aktivitäten anbieten, die den Werten und Einstellungen der gewünschten Zielgruppe entsprechen. Auf die Kinder bezogen wäre hier eine Sagenwanderung möglich, bei der den Kindern die Sage um das Dachsteingebirge und dem Dachsteinkönig nähergebracht wird. Um die natürliche Lebenswelt der Alpen besser kennen zu lernen, könnten auch Winternatur-Erlebnisse, in Form von Ausflügen, an ausgewählten Tagen angeboten werden, bei denen die qualifizierten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter den Kindern erklären, welche Tiere und welche Pflanzen im alpinen Winter sichtbar sind.

Ebenfalls ein einzigartiges Hotel in den Alpen ist das in der Schweiz befindliche Hotel „Eiger“. Das Hotel ist komplett auf Selbstfindung ausgerichtet. Das Prinzip „Reise zum Ich“ sorgt dafür, dass die Arbeit an der Persönlichkeit während des kompletten Aufenthalts im Vordergrund steht. Das Selfness Hotel versucht die Sinne der Gäste emotional anzusprechen und damit ihren Körper, Geist und Seele in Einklang zu bringen. Umfangreiche Spa-Bereiche sowie Lifestyle Coaching sind Angebote des Hotels um die Philosophie zielgerichtet verfolgen zu können (vgl. Eiger 2016). Das Hotel hat sich ebenfalls wie das „Dachsteinkönig“ stark spezialisiert und kann als positives Beispiel herangezogen werden.

Das Bedürfnis nach Kultur nimmt durch die heutige Gesellschaft der Sinnorientierung und Wissenserweiterung zu. Bei schlechten Klimabedingungen bzw. Schneemangel stellen kulturelle Aktivitäten alternative Angebote dar. Kulturangebote sollten im Bezug auf Familien außerdem einen Unterhaltungs- und Erlebnischarakter besitzen. Das Kulturinteresse steigt normalerweise mit dem Alter, deshalb sollte der Besuch von kulturellen Einrichtungen oder der Genuss von kulinarischen Spezialitäten kinderfreundlich gestaltet werden. Ein Beispiel wäre ein kleines Gewinnspiel. Kinder könnten vom

„Dachsteinkönig“ Geschenke erhalten, sofern sie in ihrer „Entdeckermappe“ nachweisen, dass sie mit ihren Eltern an bestimmten kulturellen Orten der Region waren. Die gewonnenen Spielsachen sind natürlich mit dem Logo. des Dachsteinkönigs verziert, sodass die Kinder beim häuslichen Spielen an das Hotel erinnert werden.

Wie in 2.2.3 (S.13) beschrieben, herrscht der Trend von kürzer werdenden Reisen auch in alpinen Destinationen. Das „Dachsteinkönig“ legt aktuell großen Wert auf länger verweilende Gäste, sodass diese von vergünstigten Preisen profitieren können. Da für Familien oftmals der Erlebnischarakter vor dem Erholungsfaktor steht, könnte das Hotel durch spezielle Angebote für Wochenend-Touristinnen und -Touristen bzw. Zwei-Tages-Touristinnen und -Touristen dem Trend gerecht werden. Diese Angebote müssen nicht zwangsweise eine Preisminderung zur Folge haben, stattdessen könnten Zusatzleistungen für Kurzurlauberinnen und Kurzurlauber wie eine Kutschenfahrt, ein eintägiger Ski-Schnupperkurs für die Kleinen oder Vergleichbares im Angebot inkludiert sein. Des Weiteren könnte sich das Hotel überlegen, ob es mehrmals im Jahr Kurzreisen unter einem bestimmten Motto zu günstigeren Preisen anbietet. In Frage kommen hierbei z.B. Natur-entdeckerwochenenden, Kuscheltage im Bezug auf den Wellness-Bereich etc., bei denen nur die bestimmten Leistungen des Mottos im Preis inkludiert sind.

Schenkt man einigen Zukunftsforschern Beachtung, wird die sog. „Glokalisierung“ künftig Relevanz im Tourismus haben. „Glokalisierung“ ist ein Kofferwort, bestehend aus Globalisierung und Lokalisierung. Damit ist auf der einen Seite die Globalisierung bei gleichzeitiger Lokalisierung und auf der anderen Seite die Globalisierung gemeint (vgl. Kacer 2015). Menschen tendieren eher zu nahe gelegenen Destinationen mit Wohlfühlwert, obwohl die Möglichkeit besteht, entfernte Destinationen aufzusuchen, d.h. in der globalisierten Welt rücken Nahziele wieder in den Vordergrund. Eins der größten Bedürfnisse wird sein, im Urlaub bei sich selbst anzukommen. Sehnsüchte zählen mehr als die örtliche Umgebung. Das „Dachsteinkönig“ kann durch all seine Gegebenheiten die Sehnsüchte der Urlauberinnen und Urlauber befriedigen. Das Hotel sollte also künftig den aufkommenden Trend im Auge behalten, um schließlich perfekt vorbereitet sein.

Ein Angebot, das erweitert werden könnte, ist der hoteleigene Streichelzoo. Hauptsächlich Esel und Ziegen können von den Gästen im „Dachsteinkönig“ bewundert werden. Familien könnten künftig Patenschaften für eines der Tiere übernehmen und somit für eine sichere, artgerechte und liebevolle Behandlung der Tiere sorgen. Der Kostenaufwand für die Familien wäre relativ gering und die Kundenbindung wird dadurch

automatisch verstärkt, da die Kleinen ihr Patentier sobald wie möglich wiedersehen möchten.

5.4 Technologische Angebote

Der ständig wachsende Fortschritt der Technik darf von Seiten des Hotels auf keinen Fall vernachlässigt werden, sondern sollte vielmehr zum Vorteil konkurrierender Wettbewerber genutzt werden. Innovative Marketingmaßnahmen wie das Einführen von „Augmented Reality“ (AR) sollte vom „Dachsteinkönig“ künftig vorgenommen werden. Unter AR wird die computergestützte Erweiterung der Realitätswahrnehmung verstanden (vgl. Augmented Reality 2017). Als einfaches und eines der ersten Beispiele für AR können Head-up-Displays in PKWs oder das Einblenden von Freistoßentfernungen für die Zuschauer bei Fußballspielen im TV genannt werden. Die Erweiterung der Realitätswahrnehmung ist in Bereichen wie der Industrie, Logistik, Hotellerie und vielen anderen Bereichen der Arbeitswelt möglich. Das „Dachsteinkönig“ geht dieser Technik durch die ausgefeilte 360° Tour auf ihrer Website bereits nach. Das Hotel könnte die Technik ausweiten, indem es vor Ort beispielsweise Virtual Reality (VR) Brillen ausstellt. So können Kinder schon früh an die Technik herangeführt werden und durch VR-Spiele, -Rätsel oder -Simulationen können sie Spaß haben und gleichzeitig gefördert werden. Das „Dachsteinkönig“ sollte zudem Kooperationen mit bekannten Reiseveranstaltern oder Reisebüros eingehen. In den Büros könnten dann potentielle Gäste mit Hilfe von AR Maßnahmen das Hotel genauer unter die Lupe nehmen. Zum Beispiel könnten die Interessenten beliebte Wanderziele oder Skipisten der Alpen virtuell bereisen oder natürlich die Räumlichkeiten des Hotels erforschen. Bereits 2017 scheint es nicht mehr ausgeschlossen zu sein, dass aufgrund der stark steigenden Zahl von Anwendungsmöglichkeiten, AR in den nächsten zwei Jahren ein fester Bestandteil des Alltags sein wird (vgl. Braun 2016). Als Vorreiter, an dem sich das „Dachsteinkönig“ in diesem Bereich orientieren kann, gilt ein Best Western Hotel in den Vereinigten Staaten von Amerika. Per App können sich Kinder in der Hotellobby fotografieren lassen. Der bekannte Disney Channel Star „Zendaya“ erscheint virtuell vor der Kamera, sodass auf dem aufgenommenen Bild der Star neben den Kleinen sehr realitätsgetreu abgebildet wird (vgl. Best Western 2016).

5.5 Nachhaltigkeit

Aufgrund der Klimaveränderung gewinnt das Thema Nachhaltigkeit in den Alpen immer mehr an Bedeutung. Momentane Anpassungsstrategien von Dienstleistungsunternehmen, sofern diese vorhanden sind, sind oft umweltschädlich und nicht auf Dauer umsetzbar. Nachhaltig ausgerichtete Hotels sind bei Wintertouristinnen und Wintertouristen gefragt, da diesen der Erhalt ihrer Zieldestination ebenfalls wichtig ist. Das „Dachsteinkönig“ sollte daher neben Anpassungsstrategien an den Klimawandel auch Maßnahmen anbieten, um den Klimawandel zu reduzieren.

Im Tourismus gibt es verschiedene Gütesiegel und Zertifizierungsinitiativen. Anerkannte Umweltzeichen können Hotels, Reiseveranstalter oder Reisebüros auszeichnen. Für das „Dachsteinkönig“ ist das Österreichische Umweltzeichen (Abb.14), eine Umweltzertifizierung für Beherbergungs- und Gastronomiebetriebe, Campingplätze und Reisepakete relevant (vgl. Umweltzeichen 2016).

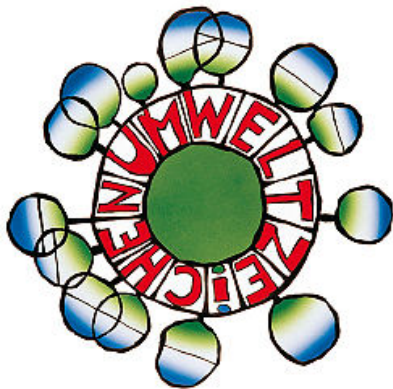


Abbildung 14: Österreichisches Umweltzeichen (Quelle: ÖU 2017)

Das 1996 geschaffene Umweltzeichen zeigt der Konsumentin, bzw. dem Konsumenten umweltfreundliche Produktalternativen. Umweltbewusste Gäste des Hotels verlangen nicht nur bei der Ausstattung Qualität, sondern auch bei der Verpflegung. Laut „Dachsteinkönig“ erfüllt die Küche des Hotels höchste Qualitätskriterien unter Verwendung hochwertiger Zutaten (vgl. Küche 2017). Das Abfallmanagement, Energiesparen und umweltfreundliche An- und Abreise sind weitere Kriterien der Auszeichnung. Derzeit haben sich rund 200 Beherbergungsbetriebe den strengen ökologischen Kriterien der Umweltzeichen-Richtlinie unterworfen (vgl. UZ 200 2014). Mit dieser Auszeichnung wäre das „Dachsteinkönig“ attraktiver seiner Zielgruppe gegenüber und würde durch umweltgerechtes Wirtschaften als Vorbild für andere Tourismusbetriebe gelten, sogar für andere Wirtschaftsbranchen.

In der Umweltpolitik spielen Non Governmental Organizations (NGO) eine wichtige Rolle, da sie als Bindeglied zwischen Markt und Staat gelten. Im Spannungsfeld zwischen Tourismus und Umwelt haben sie ebenfalls einen hohen Stellenwert. Dass NGOs wie CIPRA beispielsweise das „Dachsteinkönig“ unterstützen würden, wäre äußerst empfehlenswert. Mit einer Auszeichnung des Österreichischen Umweltzeichen, würde das Hotel diesem Ziel einen großen Schritt näherkommen.

Die An- und Abreise der alpinen Gäste bleibt weiterhin ein großes Problem für die Umwelt. Mehr als Dreiviertel der Urlaubsreisen in die Alpen werden per PKW vorgenommen. Der Schadstoffausstoß ist immens und da der Trend von Kurzreisen und Tagesausflügen weiter anhält, ist eine Verschlimmerung des CO₂-Ausstoßes zu befürchten. Das „Dachsteinkönig“ sollte also ansprechende, umweltfreundliche An- und Abreisemöglichkeiten, wenn nötig mit Hilfe von politisch Verantwortlichen, schaffen. Voraussetzung sind Winterferiengäste, die beispielsweise auf öffentliche Verkehrsmittel umsteigen. Bei Familien wird sich dies eher als schwierig erweisen, dennoch gibt es Möglichkeiten, die Hin- und Rückreise etwas klimaverträglicher zu gestalten, jedoch vor allem die Fahrtmöglichkeiten während des Aufenthalts umweltverträglicher zu gestalten. Prinzipiell verfügt Gosau über eine umweltverträgliche Verkehrsinfrastruktur, es ist also möglich, per Bahn und Bus zum Hotel zu gelangen. Aufgrund von Steuererhöhungen, Mautgebühren und erhöhten Parkplatzgebühren in den Zieldestinationen ist die Beliebtheit, mit dem eigenen Auto anzureisen, gesunken. Um weitere Familien, die idealerweise einen nicht allzu langen Anreiseweg haben, zu überzeugen, ohne Auto anzureisen, sollte der Service der öffentlichen Verkehrsmittel genau auf die Wünsche der Zielgruppe abgestimmt sein. Hier steht natürlich das Wohlbefinden der Kinder im Vordergrund. Die folgende Abbildung (Abb.15) verdeutlicht den durchschnittlichen CO₂-Ausstoß pro Reise und Person bei An- und Abreise mit unterschiedlichen Verkehrsmitteln.

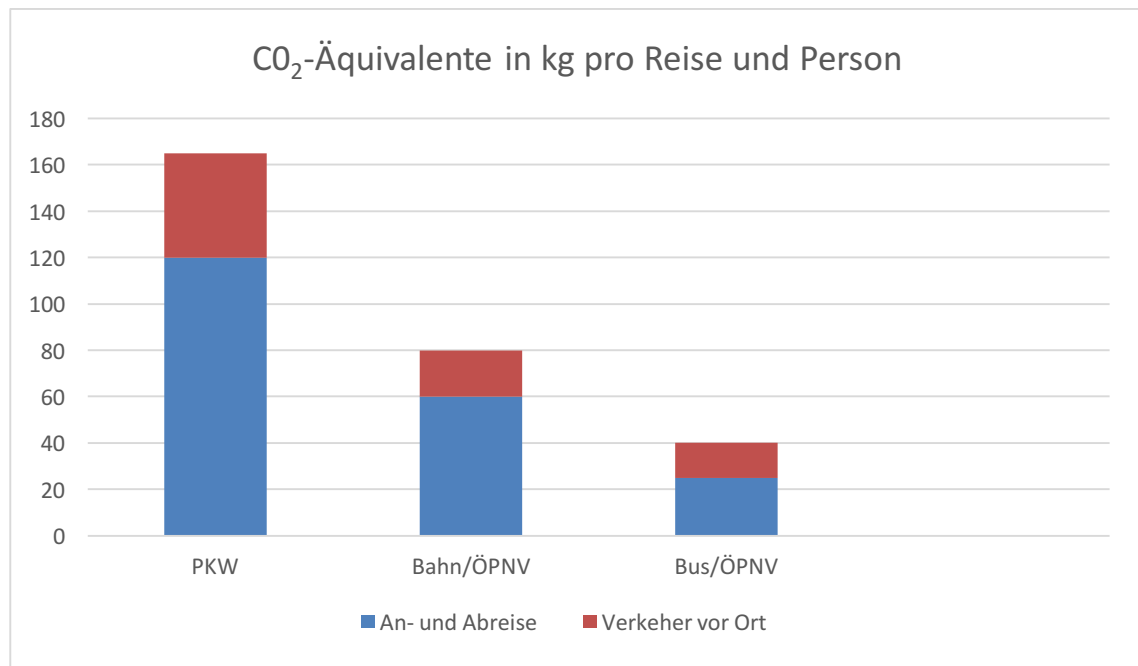


Abbildung 15: CO₂-Äquivalente in kg pro Reise und Person (Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Buchert 2001, 104)

Überraschenderweise führt eine Anreise per Bus zu noch weniger Ausstoß im Vergleich zu einer Anreise mit der Bahn. Zurückgeführt werden kann dies zum größten Teil auf die verbesserte Technologie der Dieselmotoren von Bussen des ÖPNV (vgl. Reisebus 2011). Während des Aufenthalts der Gäste sind viele Highlights der Region per Fuß erreichbar. Dennoch nehmen speziell Familien ihren PKW auch für kurze Fahrten oft in Anspruch. Das „Dachsteinkönig“ könnte mit Hilfe einer kleinen Flotte an Elektroautos für eine sanfte Mobilitätsform vor Ort sorgen. Familien haben so die Möglichkeit, kostenlos und bequem zu ihrem Ausflugsziel zu gelangen. Die Anschaffungskosten könnten beispielsweise durch eine weitere Erhöhung der Kosten für Tiefgaragenplätze für „normale“ Autos kompensiert werden.

Die kleine Ortsgemeinde Werfenweng in Österreich kann als Paradebeispiel für sanften bzw. nachhaltigen Tourismus gesehen werden. Trotz ausbaufähiger Infrastruktur wird seit Jahren versucht, komplett auf eine An- und Abreise mit dem PKW zu verzichten. Gäste der insgesamt rund 2000 Betten der Gemeinde, die nicht per PKW anreisen bzw. das Auto während des Aufenthalts nicht benutzen, können von einer Vorteilskarte profitieren. Für knapp zehn Euro pro Karte können die Gäste Zusatzleistungen wie Schneeschuhwanderungen, Kutschenfahrten etc. kostenlos in Anspruch nehmen. Sanfte Tourismusformen sollen das Bewusstsein für die Umwelt schärfen (vgl. Werfenweng 2014).

Weitere mögliche, konkrete und detailreiche Beispiele, wie sich das „Dachsteinkönig“ künftig nachhaltig entwickeln kann, finden sich in der folgenden Liste (Abb.16) wieder.

Mobilität der Gäste vor Ort

- Detaillierte Fahrplaninformationen zum ÖPNV
- Vergünstigungen bei Nichtnutzung des PKWs während des Aufenthalts (bzw. Anbieten von Elektro Autos)
- Kostenlose ÖPNV-Nutzung im All-Inclusive Preis enthalten

Während des Aufenthalts

- Wärmeisolierung über rechtliche Anforderungen hinaus
- Verzicht auf elektrische Händetrockner
- Vermeidung von Stand-by-Betrieb elektrischer Geräte (z.B. TV)
- Verzicht auf Minibars
- Strom-Hauptschalter auch in den Suiten
- Wasserspareinrichtungen an allen WCs (z.B. Spülstopps, Sensortechnik)
- Verwendung von Reinigungsmitteln mit biologisch abbaubaren Inhaltsstoffen (z.B. auf Basis von Essig, Zitrone, etc.)

Inneneinrichtung

- Verwendung von einheimischen Holz auch bei Terrassenmöbeln
- Einsatz von natürlichen Bodenbelägen aus einheimischen Holz oder Stein
- Einsatz von energiesparenden Lampen
- Verzicht auf Einsatz von Kunstblumen in Räumen mit Tageslicht
- Verwendung von Wandlasuren aus natürlichen Wachsen und Ölen
- Verzicht auf Verbundmaterialien (z.B. aluminiumverklebte Styroporplatten)

Außenanlagen

- Nistmöglichkeiten für Vögel
- Verwendung standorttypischer Pflanzen
- Verwendung von Komposterde statt Torf
- Verzicht auf mineralischen Dünger

Abbildung 16: Konkrete Nachhaltigkeitsbeispiele (Quelle: Eigene Darstellung 2017)

Eines der womöglich nachhaltigsten Hotels der Welt, von dem sich das „Dachsteinkönig“ inspirieren lassen kann, ist das „URBN Hotels & Resorts“ in Shanghai. Es ist Chinas erstes und weltweit eines der ersten klimaneutralen Hotels. D.h. der gesamte Energieverbrauch, inklusive Warenlieferungen und Pendeln der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter steht unter dem Anspruch der CO₂-Neutralität (vgl. URBN 2014).

In Zukunft könnte das „Dachsteinkönig“ außerdem auf ein autarkes Energiesystem zurückgreifen. Das Hotel würde somit lokal verfügbare Energieträger und –quellen in Anspruch nehmen. Photovoltaikanlagen, Wasserkraftanlagen, Pflanzenölgeneratoren etc. sind Möglichkeiten, mit denen Energieautarkie erreicht werden kann. Im alpinen Raum sind es bislang hauptsächlich Hütten, die solche innovativen Energieversorgungssysteme realisieren. Dem „Dachsteinkönig“ könnte bei der Umstellung umso mehr Beachtung geschenkt werden, wenn es eines der ersten Hotels mit autarker Energieversorgung in den Alpen darstellen würde (vgl. Energieversorgung n.d.).

5.6 Kompensation durch Sommertourismus

Ein oft von Hotels im alpinen Raum vernachlässigter Punkt sind die Angebote des Sommertourismus. Bei Schneemangel sind Hotels, auch das „Dachsteinkönig“, darauf angewiesen, den Umsatz durch die in der Sommersaison erwirtschafteten Einnahmen zu erhöhen. Auch wenn die Kommunikation des Hotels es nicht vermuten lässt, ist das „Dachsteinkönig“ durch seine Sommerangebote ebenfalls gut aufgestellt. Ein Fahrradverleih, kostenlose Inline-Skates, Segway-Touren, Rafting und Canyoning sind nur einige der Angebote, die durch das „Dachsteinkönig“ im Sommer realisiert werden können (vgl. Sommerangebote 2017). Zusätzlich werden den Gästen eine Vielzahl von

Wanderrouen vorgestellt, auf denen die ganze Familie Spaß haben kann. Das Hotel hat die Wichtigkeit der Kompensation durch den Sommertourismus frühzeitig erkannt, problematisch bleibt jedoch die mangelnde Kommunikation dieser Angebote. Sommerangebote sollten bereits am Ende der Wintersaison vor Ort beworben werden, genauso wie Winterangebote Ende der Sommersaison. Um Gäste vor Ort auf die Angebote der jeweiligen anderen Saisonhälfte aufmerksam zu machen, reichen einfache Marketingaktivitäten wie das Verteilen von Flyern oder das Einspielen von kurzen Spots im hoteleigenen Kinosaal.

Um sich weiterhin von der Konkurrenz abzuheben, sollte zunehmend Lokales betont werden. Das Gebiet des Dachsteins West erstreckt sich über mehrere Kilometer, in denen sich beispielsweise die drei Gosauseen befinden. Der vom Hotel ca. vier Kilometer entfernte größte See, der „vordere Gosausee“, könnte durch ergänzende Hotelangebote wie Kinderwagen-Wanderungen bereist werden. Der unter Naturschutz stehende Gebirgssee zeichnet sich durch klares Wasser, zahlreiche Fischarten und einem atemberaubenden Panorama aus. „Hier offenbart sich eine Bilderbuchlandschaft mit einem glasklaren Gebirgssee“ (Czurda 2016).

Der sommerliche Bergtourismus ist vom Wandern und Radsport geprägt. Bei Schneemangel könnte den Gästen künftig auch im Winter diese Sportarten ermöglicht werden. Die Gondelbahn „Gosaukambahn“ ist in wenigen Minuten erreichbar und befördert die Gäste direkt in das ausgiebige Wandergebiet „Dachstein West“ (vgl. Gondelbahn 2017).

Um traditionelle Sommersportarten wie Wandern für Kinder interessanter zu gestalten, empfiehlt der Verfasser des Textes dem Hotel, beispielsweise Wanderungen auf Erlebnispfaden anzubieten. Der Nachwuchs könnte entlang der Strecke an Stationen zum Erleben, Spielen und Lernen Halt machen.

Es gibt also eine Vielzahl von Möglichkeiten, dem Klimawandel entgegenzuwirken. Wichtig ist, alternative Angebote unter Beachtung globaler Trends, dem wachsenden Fortschritt der Technik und den individuellen Wünschen der Zielgruppe Familie, zu finden.

6 Fazit

Durch die vorliegende Arbeit wird verdeutlicht, dass der Klimawandel den alpinen Tourismus vor große Herausforderungen stellt. Verändertes Nachfrageverhalten der Gäste führt zu zielgruppenspezifischen Angeboten seitens der Hotels im alpinen Raum. Trotzdem werden die veränderten Ansprüche der Gäste sowie aufkommende Trends einen vergleichsweise nicht so hohen Einfluss auf den Wintertourismus haben wie die globale Erderwärmung. Stetig steigende Temperaturen, Gletscherschwund und erheblicher Schneemangel setzen alpine Dienstleistungsunternehmen zunehmend unter Druck.

Hotels gehören zu den Dienstleistungsunternehmen der Alpen, deren Einbußen sich bis dato in Grenzen halten im Gegensatz zu beispielsweise Seilbahnunternehmen. Nichtsdestotrotz müssen sich Hotels durch ihre Unternehmensaktivitäten dem Klimawandel anpassen und vor allem Verminderungsstrategien entwickeln, um Co2-Emissionen im Alpenraum zu reduzieren.

Da der Hauptgrund einer Reise in die Alpen für die Wintergäste weiterhin das Skifahren ist, das durch den Klimawandel erheblich gefährdet wird, legen die Gäste mehr und mehr Wert auf den Erhalt der natürlichen Umwelt. Hinzu kommt, vor allem bei Familien, ein starker Trend in Richtung Naturerhaltung, Authentizität und Gesundheit. Hierbei sind Familien auch bereit, mehr Geld für gesunde und natürliche Produkte bzw. Dienstleistungen auszugeben. Nachhaltig ausgerichtete Hotels werden künftig gefragter sein denn je.

Innovative Denkweisen müssen in der Unternehmensphilosophie verankert sein, um in Zukunft erfolgreich am Markt agieren zu können.

Das Fallbeispiel des „Leading Family Hotel & Resorts Dachsteinkönig“ stellt heraus, dass sehr junge Hotels in den Alpen bereits durch vielfältige Angebote den Kampf mit dem Klimawandel aufgenommen haben. Das einmalige Konzept, der komplette Neubau für die Zielgruppe Familien mit Kindern, war mit einem hohen Risiko verbunden. Dennoch erlangt das Hotel innerhalb der Zielgruppe hohen Zuspruch, da es genau die Erwartungen, Wünsche und Werte aller Familienmitglieder trifft. Die nahegelegten Handlungsempfehlungen können dem Hotel dazu verhelfen, auch künftig das hohe Maß an Zuspruch trotz sich permanent verändernder Rahmenbedingungen zu gewährleisten.

Da das Thema der Nachhaltigkeit in den Alpen weiterhin an Bedeutung gewinnen wird, wurden dem Hotel nachhaltige Denkweisen, Strategien und Angebote sowie deren mögliche Umsetzbarkeit vorgestellt.

Die Frage ob die Nachhaltigkeit des Wintertourismus gefördert werden kann wird folglich beantwortet. Wirtschaftlich gesehen müssen junge Hotels wie z.B. das „Dachsteinkönig“ gezwungenermaßen innovative Hotelkonzepte im Jahr 2017 und in Zukunft vorweisen. Nachhaltige Angebote, Strategien und Denkweisen sollten enthalten sein und für deren Umsetzung gesorgt werden. Dadurch wird die Nachhaltigkeit des alpinen Tourismus automatisch gefördert und unterstützt. Die ausgesprochenen Handlungsempfehlungen zur Entwicklung innovativer Konzepte für das „Leading Family Hotel & Resort Dachsteinkönig“ dienen einer weiteren Optimierung der Nachhaltigkeit im Wintertourismus. Hotels, die bislang wenig für den Erhalt der natürlichen Umwelt getan haben, werden künftig grundlegend umdenken müssen, da Gäste zunehmend wieder den natürlichen Charme der Alpen verspüren möchten.

Um des Weiteren die Frage zu beantworten, ob innovative Konzepte die negativen Rahmenbedingungen der Alpen kompensieren können, stellt sich die Antwort als etwas komplizierter heraus. Auf der einen Seite probieren Hotels alles in ihrer Macht Stehende, um die sich ständig verschlechternden Rahmenbedingungen zu kompensieren. Auf der anderen Seite entstehen Phänomene wie der Massentourismus, der durch innovative Angebote etc. kaum zu verhindern ist. Vielen Hotels, unter anderem auch dem „Dachsteinkönig“, gelingt es durch Spezialisierung, Vielfältigkeit und nachhaltiges Handeln, Gäste weiterhin von einem Urlaub in den Alpen zu überzeugen. Dennoch zieht es Millionen von Menschen in alpine Metropolen wie z.B. Ischgl. Die wenigsten Dienstleister dieser Metropolen handeln nachhaltig. Der Massentourismus bringt beispielsweise auch Gäste per Flugzeug in die Destinationen, der mit Abstand umweltschädlichsten An- und Abreisemöglichkeit. Dies steht natürlich im kompletten Gegensatz zu den nahegelegten Handlungsempfehlungen. Dennoch können die in dieser Arbeit entwickelten und vorgestellten Handlungsempfehlungen für das präsentierte Hotel dazu beitragen, den Einfluss der negativen Rahmenbedingungen zu minimieren.

Zusammenfassend kann gesagt werden, dass innovative Hotelkonzepte die negativen Rahmenbedingungen der Alpen teilweise kompensieren können. Teilweise nur deswegen, da viele Faktoren gegeben sind, die von einzelnen Hotels leider nicht beeinflussbar sind.

Die weitere Entwicklung der Hotels in den Alpen wird sich als schwierig, dennoch sehr interessant erweisen, da sich die Dienstleistungsunternehmen Jahr für Jahr neuen Herausforderungen stellen müssen.

Literaturverzeichnis

Abegg, Bruno (2009): Herausforderung Klimawandel. OECD-Studie.

Abegg, Bruno (2011): Tourismus im Klimawandel. Ein Hintergrundbericht der CIPRA.

Abegg, Bruno (2015): Aktuelle und zukünftige Schneesicherheit der Skigebiete in Graubünden. In: Bieger, Thomas/Beritelli, Pietro/Laesser Chrisrian (Hrsg.): Strategische Entwicklungen im alpinen Tourismus. Bamberg, 1-16.

Agrawala, Shardul (2007): Klimawandel in den Alpen. Anpassung des Wintertourismus und des Naturgefahrenmanagements.

Aloys, Günther (2016): Wahnsinn Alpen. Zwischen Massentourismus und Bergidylle. <https://www.zdf.de/dokumentation/planet-e/planet-e-dokumentation-wahnsinn-alpen-zwischen-100.html> (05.05.2017).

Après-Ski (2016): Die größten Mode-Fauxpas beim Après-Ski. <https://kurier.at/style/die-groessten-mode-fauxpas-beim-apres-ski/237.870.840> (04.06.2017).

Aufenthaltsdauer (2016): Ankünfte und Übernachtungen nach Herkunftsländern in der Wintersaison 2016 endgültige Ergebnisse Österreich. http://www.statistik.at/wcm/idc/idcplg?IdcService=GET_PDF_FILE&RevisionSelectionMethod=LatestReleased&dDocName=108274 (10.05.2017).

Augmented Reality (2017): <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/augmented-reality.html> (16.06.2017).

Bachleitner, Reinhard/Weichbold, Martin (2002): Immer wieder Alpen? Anfragen zur Nachfrage im Alpentourismus. In: Luger, Kurt/Rest, Franz (Hrsg.): Der Alpentourismus. Entwicklungspotentiale im Spannungsfeld von Kultur, Ökonomie und Ökologie. Innsbruck, 213-216.

Baierl, Andreas/Kaindl, Markus (2011): Tourismus und Familienstrukturen. Die Dynamik der Familienstrukturen und deren Einfluss auf das Nachfrageverhalten im Bereich des Tourismus. Wien. <https://www.bmwfw.gv.at/Tourismus/TourismusstudienUndPublikationen/Documents/Tourismus%20und%20Familienstrukturen%20KF.pdf> (25.05.2017).

Bartels, Till (2009): Skiurlaub per Flugzeug. Mit dem Billigflieger in die Berge. <http://www.stern.de/reise/europa/skiurlaub-per-flugzeug-mit-dem-billigflieger-in-die-berge-3150996.html> (06.06.2017).

Bauer, Hans/Sauer, Nicola/Wagner, Simone (2003): Event-Marketing – Handlungsempfehlungen zur erfolgreichen Gestaltung von Event auf Basis der Werthaltungen von Eventbesuchern. Mannheim.

Baumgartner, Christian (2011): Was heißt Nachhaltigkeit im Wintertourismus?. Zwischen Innovation und Business as usual. <http://www.naturfreunde.at/files/uploads/2011/10/Baumgartner-email.pdf> (11.05.2017).

Bätzing, Werner/Lypp, Dominik (2009): Verliert der Tourismus in den österreichischen Alpen seinen flächenhaften Charakter? In: Mitteilungen der Fränkischen Geographischen Gesellschaft 56/2009, 327-356.

Bätzing, Werner (2016): Wahnsinn Alpen. Zwischen Massentourismus und Bergidylle. <https://www.zdf.de/dokumentation/planet-e/planet-e-dokumentation-wahnsinn-alpen-zwischen-100.html> (05.05.2017).

Best Health Austria (2014): Austria Gütezeichen. Gesundheitstourismus – Best Health Austria. <http://www.besthealthaustria.com/de/ueber-uns/guetezeichen.html> (15.06.2017).

Best Western (2016): Best western + Zendaya in augmented reality. <https://www.youtube.com/watch?v=Dnh4XvCr0PE> (16.06.2017).

BMWfJ (2011): Änderung des Reiseverhaltens bei schneearmen Wintern. <http://www.bmwfj.gv.at/Tourismus/Tourismus> (06.05.2017).

BMLFUW (2006): Umweltfreundliche Reisen in Europa. Herausforderungen und Innovationen für Umwelt, Verkehr und Tourismus. Wien.

Brauer, Laura (2017): Urlaub im Kinderhotel – ein Experiment. <https://www.woman.at/a/dachsteinkoenig-kinderhotel-test> (12.06.2017).

Braun, Gabriele (2016): Die Zukunft heißt Augmented Reality. <https://www.marketing-boerse.de/Fachartikel/details/1632-Die-Zukunft-heisst-Augmented-Reality/134145> (16.06.2017).

Buchert, Manuel (2001): Last minute für den Umweltschutz – Perspektiven für die Zukunft des Reisens. Freiburg.

Burkhart, Otto (2015): Erfolgreiche Hotelkonzepte bieten einen emotionalen Mehrwert. <http://www.tmb-hotelberatung.de/erfolgreiche-hotelkonzepte-sind-zukunftsorientiert> (08.06.2017).

Chalet (2017): <http://www.duden.de/rechtschreibung/Chalet> (19.05.2017).

Cupok, Uta (2004): Dienstleistungsinnovationen durch Unternehmensnetzwerke. Am Beispiel kleiner und mittelständischer Unternehmen in Baden. Hamburg.

Czurda, Stefan (2016): Kajakfahren unter dem Dachstein am Gosausee. <http://www.austrianmountainnews.at/kajakfahren-gosausee/> (16.06.2017).

Dachstein (2017): Dachstein. <https://www.geomix.at/berge-gletscher/oesterreich/steiermark/dachstein/> (03.06.2017).

Dachsteinkönig (2017): Junge Wirtschaft erzielt Audienz beim Dachsteinkönig. <https://www.wko.at/service/ooe/bezirksstellen/Junge-Wirtschaft-erhielt-Audienz-beim-Dachsteinkoenig.html> (04.06.2017).

De Jong, Carmen (2016): Wahnsinn Alpen. Zwischen Massentourismus und Bergidylle. <https://www.zdf.de/dokumentation/planet-e/planet-e-dokumentation-wahnsinn-alpen-zwischen-100.html> (05.05.2017).

Dialogmarketing (n.d.): Definition von Dialogmarketing. <https://www.absolventa.de/jobs/channel/vertrieb/thema/dialogmarketing-definition> (15.05.2017).

Direktplus (2011): Zielgruppe Kinder und ihre Familie. Tipps für die Ansprache von Familien. <https://media.oekotest.de/media/mum092011/mum092011-02.pdf> (16.05.2017).

DSK (2005): Nachhaltige Entwicklung des Schneesports und des Wintersporttourismus in Baden-Württemberg. Köln.

Eiger (2016): Selfness & Spa. <http://www.eiger-grindelwald.ch/selfness-spa/> (16.06.2017).

Energieversorgung (n.d.): Energieversorgung für Alpenhöfen. <http://files.sma.de/dl/4988/ALPENHUETTEN-ADE100710.pdf> (16.06.2017).

Ennemoser, Klaus (2009): Chancen für den Wintertourismus. Trends im Wintertourismus. https://www.ennemoser.at/upload/1003339_ChancenWintertourismus.pdf (13.06.2017).

Familienanzahl (2017): Anzahl der Familien in Deutschland von 1996 bis 2015. <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/2281/umfrage/anzahl-der-familien-in-deutschland/> (12.05.2017).

Familienurlaub (n.d.): Gäste von Morgen. Familientourismusberatung. <http://www.gaeste-von-morgen.de/familientourismus.html> (13.05.2017).

Freyer, Walter (2011): Tourismus. Einführung in die Fremdenverkehrsökonomie. 10. Aufl. München.

Gardini, Marco (2014): Grundlagen der Hotellerie und des Hotelmanagements. Hotelbranche-Hotelbetrieb-Hotelimmobilie. Hotelmanagement und Hotelbetrieb. Personalqualität als Erfolgsfaktor in der Hotellerie. 2. Aufl. München.

Gasser, Hans (2016): Schnee war's. <http://www.sueddeutsche.de/reise/wintertourismus-schnee-wars-1.2822694> (14.06.2017).

Gletscherschmelze (2011): http://www.forschungsnetzwerk.at/downloadpub/2011_klima_wintersport_broschuere_.pdf (04.05.2017).

Globale Erwärmung (2017): http://wiki.bildungsserver.de/klimawandel/index.php/Gletscher_in_den_Alpen (04.05.2017).

Gondelbahn (2017): <https://www.dachsteinkoenig.at/rund-ums-hotel/wandern/> (16.06.2017).

Gondorf, Linda (2014): Dialog zwischen Unternehmen und Kunde: Was ist Dialogmarketing? <http://www.absatzwirtschaft.de/dialog-zwischen-unternehmen-und-kunde-was-ist-dialogmarketing-und-wie-wird-man-spezialist-58665/> (15.05.2017).

Haimayer, Peter (2003): Trends im Tourismus. Innsbruck.

Hansch, Antje (2012): Die Zielgruppen für die Urlaubswelt Familie & Kinder. Aktuelle Marktsituation im Familientourismus & Definition eines Leitmilieus. Rostock. http://dl.tmv.de/urlaubswelten/fk/kn1/TOP_4_Zielgruppen_UW_Familie_Kinder.pdf (12.05.2017).

Hartl, Franz (2016): Wahnsinn Alpen. Zwischen Massentourismus und Bergidylle. <https://www.zdf.de/dokumentation/planet-e/planet-e-dokumentation-wahnsinn-alpen-zwischen-100.html> (05.05.2017).

Hänssler, Karl Heinz (2011): Die gastgewerbliche Leistung als Dienstleistung. In: Hänssler, Karl Heinz (Hrsg.): Management in Hotellerie und Gastronomie. Betriebswirtschaftliche Grundlagen. 8. Aufl. München, 77-87.

Hechenblinker, Lois (2016): Wahnsinn Alpen. Zwischen Massentourismus und Bergidylle. <https://www.zdf.de/dokumentation/planet-e/planet-e-dokumentation-wahnsinn-alpen-zwischen-100.html> (05.05.2017).

Henschel, Karla (2008): Hotelmanagement. 3. Aufl. München.

Hinrichsen, Timo (2016): Freizeitpsychologie und –soziologie.

Homburg, Christian/Krohmer, Harley (2003): Marketingmanagement. Wiesbaden.

Hotelangebote (2017): Leading Family Hotel & Resort Dachsteinkönig. http://www.leadingfamilyhotels.com/de/hotels/hotels-im-ueberblick/Dachsteinkoenig_ho_78 (10.06.2017).

Hotelkonzept (2017): <http://savath.net/page/359/machbarkeitsanalyse-der-entwicklung-eines-hotelprojektes-und-definierung-vom-hot> (03.05.2017).

Hoteltour (2017): <https://www.dachsteinkoenig.at/360-tour/> (12.06.2017).

Informationsverhalten (2012): <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/189917/umfrage/informationsverhalten-der-urlaubsgaeste-in-deutschland-ueber-reiseziel-im-internet/> (11.06.2017).

Jung, Monika (2010): Wettrüsten um die Kunstschneeproduktion. <http://naturschutz.ch/news/wettrusten-um-die-kunstschnee-produktion/33252> (05.05.2017).

Kacer, Roman (2015): Glokalisierung. <http://veraenderungsmanager.com/glokalisierung/> (15.06.2017).

Kaindl, Markus/Schipfer, Rudolf (2017): Familien in Zahlen 2016. Statistische Informationen zu Familien in Österreich. Wien. http://www.oif.ac.at/fileadmin/OEIF/FiZ/fiz_2016.pdf (12.05.2017).

Karch, Isabell (2014): Erfolgreiche Hotelkonzepte – Dem Gast im Gedächtnis bleiben. <http://gastgewerbe-magazin.de/dem-gast-im-gedaechtnis-bleiben-28469> (08.06.2017).

Kasper, Claude (1996): Die Tourismuslehre im Grundriss. 5. Aufl. Wien.

Klein, Sandra (2011): Zielgruppe Kinder und ihre Familie. <https://media.oeko-test.de/media/mum092011/mum092011-02.pdf> (15.05.2017).

Kotler, Philip/ Armstrong, Gary/ Wong, Veronica/ Saunders, John (2011): Grundlagen des Marketing. Die strategische Dimension des Marketing. Die Bedeutung und Aufgaben des Marketing im 21. Jahrhundert. Neue Kommunikationspotenziale durch technologische Innovationen. 5. Aufl. Hallbergmoos.

Kreyher, Volker (2014): Kommunikationspolitik/ Cross Media.

Kromp-Kolb, Helga (2011): Alpiner Wintertourismus und Klimawandel. http://www.forschungsnetzwerk.at/downloadpub/2011_klima_wintersport_broschuere_.pdf (04.05.2017).

Kubetschka, Edgar (2007): Fernschulung 2007. Verkaufsspecial Kinder und Familienurlaub. Köln. http://www.fried-partner.de/media/07_05_REWE_Family.pdf (12.05.2017).

Küche (2017): Wellness und Küche auf hohem Niveau. <http://www.leadingfamilyhotels.com/de/hotels/qualitaetsstandards-philosophie> (17.06.2017).

Lammenett, Erwin (2017): Praxiswissen Online-Marketing. Affiliate- und E-mail-Marketing, Suchmaschinenmarketing, Online-Werbung, Social Media, Facebook-Werbung. 6. Aufl. Wiesbaden.

Langlaufen (2017): Ein Eldorado für Langläufer. <https://www.dachsteinkoenig.at/rundums-hotel/ski/> (10.06.2017).

Leadingfamilyhotels (2017): <http://www.leadingfamilyhotels.com/de> (03.06.2017).

Leasser, Christian/Beritelli, Pietro (2015): Das Hotel der Zukunft. Was war schon wieder ein Hotel? <https://www.nzz.ch/wissenschaft/bildung/was-war-schon-wieder-ein-hotel-1.18531508> (22.05.2017).

Leitsatz (2017): <https://www.dachsteinkoenig.at/dachsteinkoenig/> (10.06.2017).

Maihofer, Andrea/Böhnisch, Tomke/Wolf, Anne (2001): Wandel der Familie. Düsseldorf. https://www.boeckler.de/pdf/p_arbp_048.pdf (25.05.2017).

Mahrtd, Niklas (2009): Cross Media. Werbekampagnen erfolgreich umsetzen. Wiesbaden.

Marketing-Mix (2017): Die wichtigsten Marketinginstrumente für ihren Marketingmix. Marketinginstrumente für Dienstleistungsunternehmen. <https://www.fuer-gruen-der.de/wissen/unternehmen-fuehren/marketing/marketinginstrumente/> (16.05.2017).

Mayer, Florian (2017): Mit 30 Jahren Hoteldirektor! Interview mit Florian Mayer Hoteldirektor im Dachsteinkönig. <https://kuchenkindundkegel.de/hoteldirektor-dachsteinkoenig> (19.05.2017).

Meffert, Heribert/Burmann, Christoph/Kirchgeorg, Manfred (2011): Marketing – Grundlagen marktorientierter Unternehmensführung. Konzepte – Instrumente – Praxisbeispiele. 11. Aufl. Wiesbaden.

Mobile-Marketing (2017): Mobile Marketing. <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/mobile-marketing.html> (01.06.2017).

Mörth, Ingo (1997): Familiengäste im Stodertal. Grundlagen und Marktforschung. Endbericht. Linz.

Niederschlagsveränderungen (2015): Klimawandel im Alpenraum. Auswirkungen und Herausforderungen. http://www.alpenverein.de/chameleon/public/46827c02-7c31-bc93-3f5b-8d75c331d481/Klimawandel-im-Alpenraum-Auswirkungen-und-Herausforderungen_26432.pdf (05.05.2017).

Nufer, Gerd (2011): Event-Marketing und –Management. Theorie und Praxis unter besonderer Berücksichtigung von Imagewirkungen. 4. Aufl. Wiesbaden.

OGM (2005): Weißbuch Tourismus Kärnten. Endbericht. Entwicklungsplan für Tourismus und Freizeit 2005-2015. Wien.

ÖU (2017): Österreichisches Umweltzeichen. https://upload.wikimedia.org/wikipedia/commons/6/60/UZ-5CM_100dpi.jpg (31.05.2017).

Pöppelbuß, Jens (2016): Dienstleistungsinnovation. <http://www.enzyklopaedie-der-wirtschaftsinformatik.de/lexikon/is-management/Systementwicklung/Hauptaktivitaeten-der-Systementwicklung/Problemanalyse-/dienstleistungsinnovation/dienstleistungsinnovation> (03.05.2017).

Preise (2017): News. Informationen. Preise. Winter 2017. <http://online.fliph-tml5.com/tnmt/apbl/#p=16> (05.06.2017).

Qualitätsstandard (2017): Qualitätsstandards & Philosophie. <http://www.leadingfamilyhotels.com/de/hotels/qualitaetsstandards-philosophie> (06.06.2017).

Reisebus (2011): CO₂-Vergleich: Flugzeug, PKW, Bus, Bahn. <http://www.co2-emissionen-vergleichen.de/verkehr/CO2-PKW-Bus-Bahn.html> (19.06.2017).

Restaurants (2017): Familienhotel Restaurant Österreich. <http://www.leadingfamilyhotels.com/de/familienhotel-gourmet-restaurant> (07.06.2017).

Riepl, Maggie (2011): Der Trend geht zur individualisierten Pauschalreise. <https://www.welt.de/reise/itb/article12736101/Der-Trend-geht-zur-individualisierten-Pauschalreise.html> (04.06.2017).

Schneider, Willy (2007): Marketing. Heidelberg.

Schrand, Axel/Schlieper, Thomas (2016): Kommunikationspolitik. In: Hänssler, Karl (Hrsg.): Management in der Hotellerie und Gastronomie. Betriebswirtschaftliche Grundlagen. 9. Aufl. Leck, 315-329.

Schwimmbad (2017): Sei ein Frosch! <https://www.dachsteinkoenig.at/wellness-spa/badelandschaft/> (11.06.2017).

Skiresort (2016): Familien und Kinder Dachstein West – Gossau/Russbach/Annaberg. <http://www.skiresort.de/skigebiet/dachstein-west-gosaurussbachannaberg/bewertung/familien-kinder/> (10.06.2017).

Sommerangebote (2017): http://www.leadingfamilyhotels.com/de/hotels/hotels-im-ueberblick/Dachsteinkoenig_ho_78 (15.06.2017).

Spa (2017): Familienurlaub Wellness Südtirol & Österreich – Relax & Spa. <http://www.leadingfamilyhotels.com/de/hotel/familienurlaub-wellness> (07.06.2017).

Statista (2017): Umsätze im Tourismus in Österreich von 2006 bis 2016 nach Sommer- und Wintersaison (in Milliarden Euro). <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/294864/umfrage/umsatzerloese-des-beherbungs-und-gaststaettenwesens-in-oesterreich/> (06.06.2017).

T-MONA (2009): Die Top-10-Aktivitäten der Winterurlaubsgäste in Österreich. <https://www.austriatourism.com/tourismusforschung/tourismus-in-zahlen/> (04.05.2017).

T-MONA (2016): <https://www.austriatourism.com/tourismusforschung/t-mona-urlauber-befragung/> (04.05.2017).

Top of the mountain (2017): <http://www.ischgl.com/de/events/winter-high-lights/eventtrueckblick> (05.05.2017).

Trommsdorf, Volker (2002): Konsumentenverhalten. 4. Aufl. Stuttgart.

Umweltzeichen (2016): Das Österreichische Umweltzeichen. <https://www.umweltzeichen.at/cms/de/home/vision/content.html> (18.06.2017).

URBN (2014): About URBN. <http://urbnhotels.com/en/about-urbn> (18.06.2017).

UZ 200 (2014): Österreichisches Umweltzeichen. Richtlinie UZ 200. https://www.umweltzeichen.at/richtlinien/Uz200_r6.1a_Tourismus_2014_incl_SOLL.pdf (18.06.2017).

Wintertourismus (2017): <https://de.statista.com/themen/2627/wintertourismus/> (03.05.2017).

Wegverlegung (2015): Klimawandel im Alpenraum. Auswirkungen und Herausforderungen. http://www.alpenverein.de/chameleon/public/46827c02-7c31-bc93-3f5b-8d75c331d481/Klimawandel-im-Alpenraum-Auswirkungen-und-Herausforderungen_26432.pdf (05.05.2017).

Werbeinvestitionen (2017): Werbeinvestitionen von Hotels und Gastronomie in Deutschland in den Jahren 2000 bis 2016. <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/196620/umfrage/werbeinvestitionen-von-hotels-und-gastronomie-seit-2000/> (17.05.2017).

Werfenweng (2014): Sanfter Tourismus in den Alpen. <http://www.ardmediathek.de/tv/Unter-unserem-Himmel/Sanfter-Tourismus-in-den-Alpen/BR-Fernsehen/Video?bcastId=14912798&documentId=20080776> (20.06.2017).

Wünsche (2007): Worauf es der urlaubenden Familie ankommt. http://www.fried-partner.de/media/07_05_REWE_Family.pdf (06.06.2017).

Zehrer, Anita/Muskat, Birgit (2016): Der Treiber Innovation in touristischen Unternehmen. In: Siller, Hubert/Zehrer, Anita (Hrsg.): Entrepreneurship und Tourismus. Unternehmerisches Denken und Erfolgskonzepte aus der Praxis. 2. Aufl. Wien, 29-46.

Anlagen

Leading Family Hotel & Resort Dachsteinkönig

Hotelansicht:



(Quelle: https://media-cdn.holidaycheck.com/w_1280,h_720,c_fill,q_80/ugc/images/967dd315-f3ea-466f-9a83-6a64eadc6885, 07.06.2017)



(Quelle: <https://www.dachsteinkoenig.at/360-tour/>, 08.06.2017)



(Quelle: <https://www.dachsteinkoenig.at/360-tour/>, 08.06.2017)

Chalets:

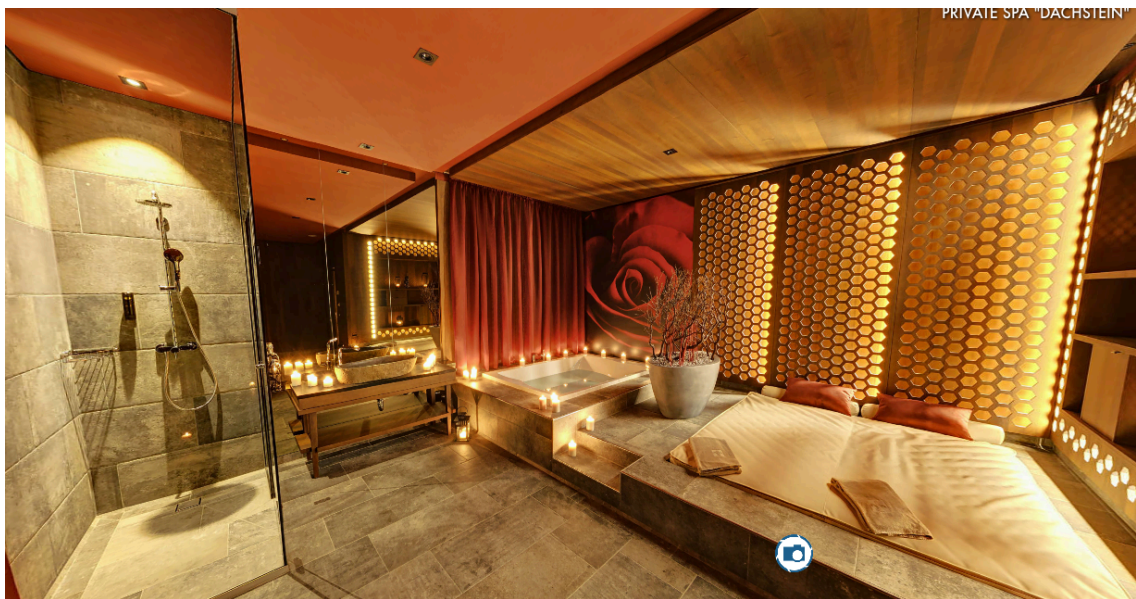


(Quelle: <https://www.dachsteinkoenig.at/360-tour/>, 08.06.2017)

Spa-Bereich:



(Quelle: <https://www.dachsteinkoenig.at/360-tour/>, 08.06.2017)



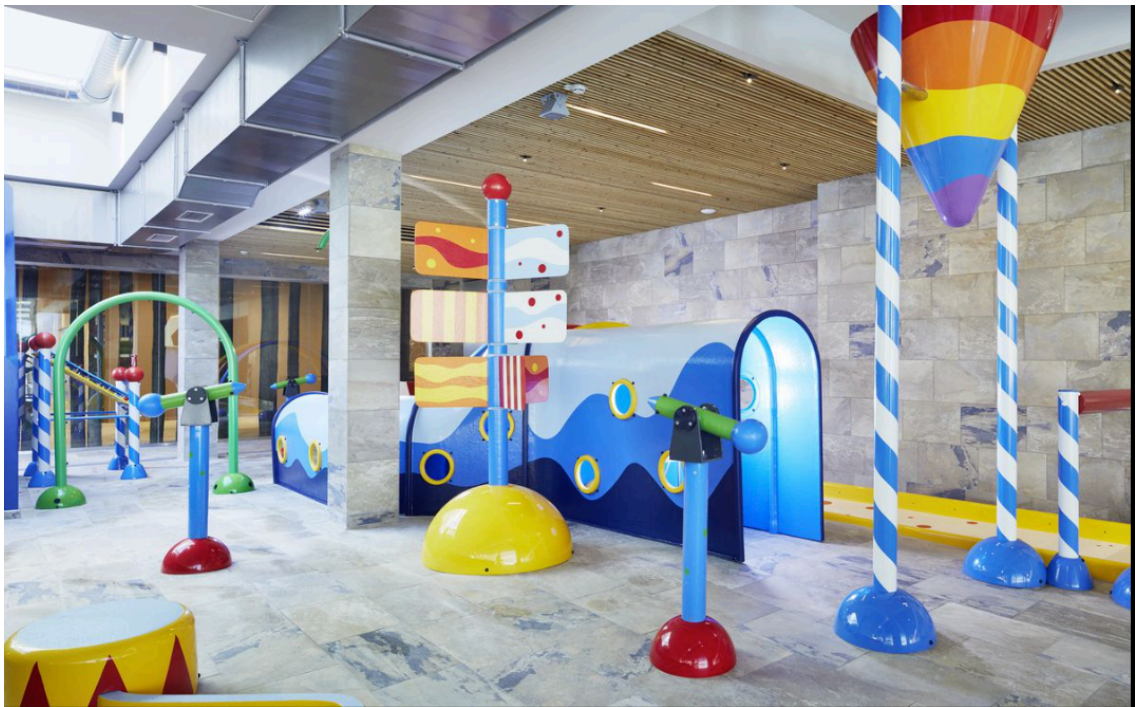
(Quelle: <https://www.dachsteinkoenig.at/360-tour/>, 08.06.2017)

Familiensuite:



(Quelle: <https://www.dachsteinkoenig.at/360-tour/>, 08.06.2017)

Wasser-Spielplatz:



(Quelle: <https://www.dachsteinkoenig.at/360-tour/>, 08.06.2017)

Kino & Theater:



(Quelle: <https://www.dachsteinkoenig.at/360-tour/>, 08.06.2017)

Restaurant:



(Quelle: <https://www.dachsteinkoenig.at/360-tour/>, 08.06.2017)

Eigenständigkeitserklärung

Hiermit erkläre ich, dass ich die vorliegende Arbeit selbstständig und nur unter Verwendung der angegebenen Literatur und Hilfsmittel angefertigt habe. Stellen, die wörtlich oder sinngemäß aus Quellen entnommen wurden, sind als solche kenntlich gemacht. Diese Arbeit wurde in gleicher oder ähnlicher Form noch keiner anderen Prüfungsbehörde vorgelegt.

Ort, Datum

Vorname Nachname